



# Masteroppgave

**ADM750 Samfunnsendring, organisasjon og ledelse**

**Den norske redningstjenesten - en studie av en kompleks samhandling**

**Hilde Brandshaug**

**Totalt antall sider inkludert forsiden: 71**

**Molde, 1.juni 2011**



**Høgskolen i Molde**  
Vitenskapelig høyskole i logistikk

## Obligatorisk egenerklæring/gruppeerklæring

Den enkelte student er selv ansvarlig for å sette seg inn i hva som er lovlige hjelpemidler, retningslinjer for bruk av disse og regler om kildebruk. Erklæringen skal bevisstgjøre studentene på deres ansvar og hvilke konsekvenser fusk kan medføre. Manglende erklæring fritar ikke studentene fra sitt ansvar.

Du/ dere fyller ut erklæringen ved å klikke i ruten til høyre for den enkelte del 1-6:		
1.	Jeg/vi erklærer herved at min/vår besvarelse er mitt/vårt eget arbeid, og at jeg/vi ikke har brukt andre kilder eller har mottatt annen hjelp enn det som er nevnt i besvarelsen.	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Jeg/vi erklærer videre at denne besvarelsen: <ul style="list-style-type: none"><li>• ikke har vært brukt til annen eksamen ved annen avdeling/universitet/høgskole innenlands eller utenlands.</li><li>• ikke refererer til andres arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• ikke refererer til eget tidligere arbeid uten at det er oppgitt.</li><li>• har alle referansene oppgitt i litteraturlisten.</li><li>• ikke er en kopi, duplikat eller avskrift av andres arbeid eller besvarelse.</li></ul>	<input checked="" type="checkbox"/>
3.	Jeg/vi er kjent med at brudd på ovennevnte er å <u>betrakte som fusk</u> og kan medføre annullering av eksamen og utestengelse fra universiteter og høgskoler i Norge, jf. <a href="#">Universitets- og høgskoleloven</a> §§4-7 og 4-8 og <a href="#">Forskrift om eksamen</a> §§14 og 15.	<input checked="" type="checkbox"/>
4.	Jeg/vi er kjent med at alle innleverte oppgaver kan bli plagiatkontrollert i Ephorus, se <a href="#">Retningslinjer for elektronisk innlevering og publisering av studiepoenggivende studentoppgaver</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
5.	Jeg/vi er kjent med at høgskolen vil behandle alle saker hvor det forligger mistanke om fusk etter høgskolens <a href="#">retningslinjer for behandling av saker om fusk</a>	<input checked="" type="checkbox"/>
6.	Jeg/vi har satt oss inn i regler og retningslinjer i bruk av <a href="#">kilder og referanser på biblioteket sine nettsider</a>	<input checked="" type="checkbox"/>

# Publiseringsavtale

Studiepoeng: 45

Veileder: Ove Bjarnar

## Fullmakt til elektronisk publisering av oppgaven

Forfatter(ne) har opphavsrett til oppgaven. Det betyr blant annet enerett til å gjøre verket tilgjengelig for allmennheten (Åndsverkloven, §2).

Alle oppgaver som fyller kriteriene vil bli registrert og publisert i Brage HiM med forfatter(ne)s godkjenning.

Oppgaver som er unntatt offentlighet eller båndlagt vil ikke bli publisert.

Jeg/vi gir herved Høgskolen i Molde en vederlagsfri rett til å gjøre oppgaven tilgjengelig for elektronisk publisering:

☒ ja    ☐ nei

Er oppgaven båndlagt (konfidensiell)?

☐ ja    ☒ nei

(Båndleggingsavtale må fylles ut)

- Hvis ja:

Kan oppgaven publiseres når båndleggingsperioden er over?

☐ ja    ☐ nei

Er oppgaven unntatt offentlighet?

☐ ja    ☒ nei

(inneholder taushetsbelagt informasjon. Jfr. Offl. §13/Fvl. §13)

Dato: 12.05.2011

## Forord

Denne oppgaven er en avsluttende del av en mastergrad innen samfunnsendring, organisasjon og ledelse ved Høgskolen i Molde.

Jeg har valgt å skrive min oppgave med utgangspunkt i den norske redningstjenesten. Vår særegne måte å drive redningstjeneste på i Norge har bakgrunn i en kultur som er bygget opp over mange år. Den spesielle naturen og infrastrukturen vår har gjort at vi fra gammelt av har stått ovenfor helt andre problemstillinger enn mange andre land. Vi er et tynt befolket land, og for å klare oss her i disse nydelige, men dramatiske forholdene har vi vært avhengig av hjelp fra hverandre.

Den norske redningstjenesten er basert på et samarbeid mellom profesjonelle og frivillige aktører. Når krisen oppstår og liv og helse står på spill samles personer fra ulike kanter, organiserer seg og stiller opp med sin kunnskap og kompetanse og løser oppdrag. En fasinasjon for dette særnorske konseptet er grunnen til at det er dette temaet jeg har villet arbeide med.

Jeg vil takke min gode veileder Ove Bjarnar som har hjulpet meg, og hatt tro på oppgaven min. Jeg hadde ikke klart dette uten din hjelp!

En takk går også til alle de i aktørene i redningstjenesten jeg har vært i kontakt med, både frivillige og profesjonelle, som positive har tatt imot meg med åpenhet og interesse.

Så går det en stor takk til familien min som har støttet meg med oppmuntring, støtte og timer med barnevakt. Og til Henriette som har vært tålmodig når mamma drar på leteaksjoner eller skriver oppgave!

*”Det er noe magisk med frivilligheten som strekker seg mye lengre enn verdier i kroner og øre”*

(Generalsekretær i Røde Kors, Børge Brende, Geiranger april 2010)

<b>1. Sammendrag .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Tema og problemstilling.....</b>	<b>5</b>
2.1. Problemstilling.....	6
 <b>Del 1. Samvirkemodellen i den norske redningstjenesten</b>	
<b>3. Introduksjon til den norske redningstjenesten.....</b>	<b>7</b>
3.1. Historisk bakgrunn.....	7
3.2. Redningstjenestens struktur og oppbygging.....	8
3.3. Strukturen i den norske redningstjenesten. Figur 1.....	11
3.4. Økonomiske forhold.....	12
3.5. Samvirke prinsippet.....	13
3.6. De grunnleggende prinsipper for redningstjenesten.....	14
3.7. Profesjonelle og frivillige aktører i norsk redningstjeneste, modell 2....	16
<b>4. Samvirkemodellen i et teoretisk perspektiv.....</b>	<b>17</b>
4.1. Prosjektorganisering.....	17
4.2. Utfordringer og muligheter i integrert prosjektorganisering.....	19
4.3. Kommunikasjon, relasjonskompetanse og persepsjon.....	19
4.4. Tillit.....	21
4.5. Kompetansebasert tillit.....	22
4.6. Beslutninger i integrert prosjekt organisering.....	23
4.7. Læring i prosjektorganisasjoner.....	24

<b>5. Metodisk tilnærming.....</b>	<b>26</b>
5.1. Kvalitativ metode.....	26
5.2. Utfordringer ved kvalitativ metode.....	27
5.3. Intervju.....	28
5.4. Intervjuguide.....	29
5.5. Observasjon.....	30
5.6. Reliabilitet og validitet.....	31
5.7. Objektivitet.....	31

## **Del 2. Redningstjenesten som prosjektorganisering – muligheter og utfordringer**

<b>6. Redningstjenesten – integrert prosjektorganisering.....</b>	<b>32</b>
6.1. Kommunikasjon i redningstjenesten.....	34
6.2. Ulike aktører, ulik persepsjon.....	36
6.3. Tillit mellom aktørene i redningstjenesten.....	38
6.4. Beslutninger.....	41
6.5. Hvordan foregår læring og kunnskapsoverføring i redningstjenesten....	43
6.6. To matriser i redningstjenestens organisering. Modell 3.....	47
<b>7. Konklusjon.....</b>	<b>48</b>
<b>Litteraturliste.....</b>	<b>51</b>

Vedlegg 1: Oversikt over profesjonelle aktører

Vedlegg 2: Oversikt over frivillige aktører

Vedlegg 3: Oversikt over HRS og LRS

Vedlegg 4: Intervjuguide

## 1. Sammendrag

Hele døgnet, hele året, er mannskapene klare til innsats i redningstjenesten. Når noen blir meldt savnet og alarmen går, slipper mannskapene det de har i hendene og gjør seg klare til innsats. Selv om alarmen går midt på natten er mannskapene raskt på plass. De vet det kan stå om liv.

For de frivillige kan det å være redningsmann være en livsstil. De legger ned et betydelig antall timer hvert eneste år. Slik er de med på å sikre den kompetente redningstjenesten både nasjonalt og i sitt eget lokalsamfunn. Det handler om å kunne være med å gjøre en forskjell, og å kunne bruke den kompetansen man har, til beste for noen andre. Den norske redningstjenesten er tuftet på en unik modell. Frivillighet og samarbeid finnes også i mange andre land, men den norske strukturen kan ikke sammenliknes direkte med andre lands oppbygging av redningstjeneste. Det er en modell der frivillige, offentlige og private ressurser står sammen om å gjøre en innsats når noen er i nød. Slik bygger de et samfunn med respekt for menneskeliv og solidaritet oss i mellom når noen trenger hjelp.

Norges modell er noe vi er stolte av og enige om å ivareta. Det er en bred enighet om at dette er en kostnadsbesparende modell, og den er velegnet til vår infrastruktur. Ved en tenkt profesjonell redningstjeneste kan man vanskelig tenke seg en slik lokalkunnskap som man har i dag og en slik rask hjelp på alle områder. I tillegg til dette er det den store ringvirkningen som ikke kan måles i tall. Verdien av denne dugnadsånden, samholdet og viljen til å hjelpe andre mennesker er vanskelig å måle.

Denne oppgaven analyserer hvordan dette arbeidet konkret fungerer, og de utfordringene vi møter i den norske redningstjenesten - når alle disse organisasjonene og etatene kommer sammen og skal samarbeide om et felles mål.

Det var i 1970 vi fikk en organisert redningstjeneste i Norge. Den organisasjonsmodellen som ble vedtatt da er den samme som vi har i dag, bare små endringer er blitt foretatt. Det er ingen etat, institusjon eller organisasjon som har ansvaret for redningstjenesten i Norge alene. Den utøves som et samvirke mellom en rekke etater og organisasjoner.

Man kan slik si at redningstjenesten derfor er en funksjon og ikke en organisasjon. De forskjellige aktørene kommer sammen når en situasjon oppstår og når situasjonen er over oppløses matrisen.

Da redningstjenesten feiret sitt 40- års jubileum i 2010, ble det ytret enighet fra de forskjellige aktørene om at vi i Norge er fornøyd med samarbeidet, og at ordningen fungerer. Det ble likevel fokusert på at det alltid er rom for forbedringer og at det er lite forskning rundt redningstjenesten.

Norsk redningstjeneste og hovedredningssentralen er i prinsippet i dag organisert på samme måte som i 1970. Stabile systemer gir trygghet, og det hersker i dag stor enighet om at systemet virker meget godt. Dette viser at ”Redningsutvalget” og ”Arbeidsgruppen” traff ”spikeren på hodet” da de la frem sine forslag i 1959 og i 1969. Det ble foreslått et opplegg som var tilpasset norske forhold og tradisjoner, og vi fikk et hensiktsmessig fleksibelt, funksjonelt og rimelig system som hadde store utviklingsmuligheter. Innsatsviljen og motivasjonen har vært fremragende i alle medvirkende ledd. De som har deltatt i redningstjenesten har følt at det hele fungerer og koordineres på en profesjonell måte.

(Kalstadstuen (red.), 2010, 38)

Jeg har i denne oppgaven analysert den komplekse strukturen i redningstjenesten ut fra teorier fra organisasjonslæren. Målet er å kartlegge hvilke styrker og svakheter som er typisk for en slik samhandling, og hvilke utfordringer den møter. Hvilke faktorer skaper stabilitet og fleksibilitet i et så komplekst system?

Endringene i samfunnet gjør at redningstjenesten må tilpasse seg dem og være forberedt på nye situasjoner. Antall aksjoner øker betraktelig hvert år, og det kan være mange grunner til dette. Noe av forklaringen ligger i fritidsaktiviteten vår. Stadig flere oppsøker mer ekstreme steder og aktiviteter. I tillegg til dette kan det virke som om terskelen for å be om



hjelp er blitt lavere. Samtidig som oppdragene blir flere er også forventninger til kvaliteten stigende. Det er forventet at en person i Norge skal få hurtig hjelp dersom man er i fare. Verden forandrer seg kontinuerlig og redningstjenesten må forholde seg til det. Det er derfor relevant å knytte strukturen til et studie i samfunnsendring, organisasjon og ledelse.

I 2004 ville Det kongelige Justis- og politidepartementet ha en utredning om den norske redningstjenesten. De frivillige aktørene innen redningstjenesten laget i samarbeid med flere offentlige aktører rapporten "What if" som ble lagt fram for departementet i 2007. Der har de sett på hvilke hovedutfordringer redningstjenesten står overfor for å kunne beholde og videreutvikle den frivillige beredskapen og innsatsen. Prosjektet "What if" har sett nærmere på de frivillige i redningstjenesten de neste 20 årene, og har en rekke anbefalinger og forslag til tiltak. "What if" rapporten peker på fire hovedsatsingsområder: Økt samvirke og gjensidigforpliktelse mellom aktørene i redningstjenesten, økt samfunnsmessig forståelse for verdien av en frivillig redningstjeneste, bedre forutsetninger for deltakelse for aktørene i redningstjenesten på alle nivåer, og en helhetlig satsing på arbeid med forebygging av ulykker og uønskede hendelser.

Rapporten, samt andre signal i samfunnet tilsier at det ikke foreligger noen planer om en stor forandring i organisasjonsstrukturen i redningstjenesten. Behovet for forbedringer anses likevel som betydelig, men spørsmålet er på hvilken måte de kan gjøres innefor en etablert struktur. Bevisstgjøring på utfordringer og muligheter en slik struktur gir, vil derfor være nyttig.

Jeg har tatt i bruk teori om prosjektorganisering og har i oppgaven konkludert med at den norske redningstjenesten kan kategoriseres som integrert prosjektorganisasjon. Deretter har jeg rettet fokus på enkelte utfordringer som er relevante for denne typen organisering. Studien avdekker at organiseringen byr på utfordringer, blant annet knyttet til tillit, kommunikasjon, persepsjon og læring. Et poeng som understrekes her, er at utvikling av felles arenaer for læring og bedre mekanismer for å finne og spre "best practice" vil kunne fremme kunnskapsoverføring og styrke relasjonene mellom aktørene.

Hoveddelen av oppgaven går ut på å kartlegge strukturen og å belyse hva denne strukturen byr på av utfordringer og muligheter. Intervjuene og observasjonene jeg har foretatt er ment for å belyse disse og for å få frem hvordan enkeltindividene opplever samhandlingen.

Den tilliten som over tid er bygget opp mellom aktørene, og det klare målet om å redde menneskeliv, er de grunnleggende pilarene som holder strukturen oppe. Oppgaven bygger på kvalitativ metode.

Studien viser at nøkkelen til suksess i prosjektorganisering ligger i å utvikle gode læringsprosesser mer enn å utarbeide detaljerte handlingsplaner. Gode læringsprosesser fremmer også ledelsens mentale kapasitet, tillit og fleksibilitet, som igjen gjør organisasjonen bedre rustet mot abnorme kriser. Med grunnlag i organisasjonsteori og empiriske studier viser oppgaven at det ikke bør gjøres betydelige endringer i organiseringens struktur.

## 2. Tema og problemstilling

Redningstjenesten i Norge er bygd på en gammel norsk tradisjon – dugnaden. Med dugnad menes *”et felles utført og vanligvis ulønnet og frivillig arbeid av betydning for fellesskapet eller en enkeltperson.”* (www.wikipedia.no) Redningstjeneste defineres gjerne slik:

Med redningstjeneste mener vi akutt innsats for å redde mennesker fra død og skade. Med redningstjenesten forstår vi normalt den offentlig organiserte virksomhet som utøves i forbindelse med øyeblikkelig innsats for å redde mennesker fra død og skader som følge av akutte ulykkes- eller faresituasjoner, og som ikke blir ivaretatt av særskilt opprettede organer eller ved særlige tiltak (St. meld. nr. 86 (1961-62)).

Det har vært enighet om at et tynt befolket land som Norge bare har evne til å bygge opp noen få profesjonelle og dedikerte redningsenheter. Det norske redningsapparatet må derfor tilpasses de særegne norske forhold, tradisjoner og infrastruktur.

Den moderne norske redningstjenesten ble som nevnt etablert i 1970. Da ble alle tenkelige offentlige, private og frivillige institusjoner forespurt om de var villige til å være med på et slikt opplegg. Uten nevneverdige unntak ble dette positivt mottatt. Den grunnleggende ideen er at alle ressurser i Norge som er egnet for å redde liv skal organiseres, trenes og mobiliseres i den offentlige koordinerte redningstjenesten.

Det er ingen etat, institusjon eller organisasjon som har ansvaret for redningstjenesten i Norge alene. Den utøves som et samvirke mellom en rekke etater og organisasjoner. Samvirkeprinsippet vil si at redningstjeneste utøves gjennom et samvirke mellom offentlige etater, frivillige organisasjoner og private selskaper. For å lede og koordinere dette arbeidet har vi offentlige drevne redningssentraler. Offentlige etater har plikt til å stille opp i redningsaksjoner, og skal selv bære kostnadene de har i forhold til redningsoppdrag. Frivillige organisasjoner har en avtale med og Justis- og Politidepartementet som ivaretar refusjon av faktiske utgifter man pådrar seg i deltagelse

på et redningsoppdrag. Private aktører brukes av redningssentralene når de trengs, og når de sitter inne med en type ressurs/kompetanse som trengs akkurat der og da. Private aktører betales i henhold til den markedspris de opererer med. Som man ser, kan "hele Norge" være en del av redningstjenesten. Vi er et lite land med relativt få mennesker og ressurser, og tanken er at alle skal kunne bidra der de kan.

Men hva slags funksjon, organisasjon eller system er dette egentlig? Det finnes ingen organisasjonsteoretiske studier av denne særegne og viktige samhandlingen. Det har de senere årene pågått en diskusjon om hvordan denne tjenesten er tilpasset endringer i samfunnet og fremtidens krav til tjenesten, men denne debatten har i liten grad tatt form innenfor organisasjonsfaglige begrep og forståelser. Fordi den ikke på denne måten er tilstrekkelig faglig informert, står aktørene i fare for å overse viktige mekanismer som binder dette komplekse systemet sammen.

## **2.1. Problemstilling.**

Min problemstilling blir derfor:

*Hvordan kan vi definere redningstjenesten fra et organisasjonsteoretisk perspektiv, og hva er de svake og sterke sidene ved en slik organisering?*

- *I hvilken grad påvirker den komplekse organisasjonsstrukturen i den norske redningstjenesten dens yteevne?*

For å svare på denne problemstillingen har oppgaven fått følgende struktur. I kapittel 3 gir jeg en introduksjon til den norske redningstjenesten og dens historie. For å forstå dagens struktur må vi hente kunnskap fra den historiske utviklingen og prinsippene som har ligget til grunn for aktørenes roller, de forpliktelser som knytter dem sammen og hvordan de blir gjennomført i praksis. Kapittel 4 vil gjøre rede for og begrunne valg av teoretisk rammeverk, og kapittel 5 gjør rede for den metodiske tilnærmingen. I kapittel 6 utvikler jeg en analyse for å finne svar på problemstillingen, og konklusjonene presenteres i kapittel 7.

# **Del 1. Samvirkemodellen i den norske redningstjenesten**

## **3. Introduksjon til den norske redningstjenesten**

### **3.1. Historisk bakgrunn**

Det er viktig å se på historien for å forstå strukturen i redningstjenesten og hvordan samvirkemodellen har befestet seg. Redningstjenesten hviler i dag på institusjoner som vedlikeholdes og utvikles gjennom historiske prosesser som griper inn i aktørenes hverdag. Norsk redningstjeneste bygget langt inn i det 20. århundre på privat initiativ. Frivillig innsats, solidaritet og nabohjelp var kjernen i redningstjenesten, både til sjøs og på land. Den første organiserte redningstjeneste i Norge var også tuftet på et privat tiltak som førte til at Norsk Selskap til Skipbrudnes Redning ble etablert i 1891. Virksomheten ble så bygget ut til å omfatte hele kysten. Etter hvert ble den offentlige innsatsen på forskjellige områder sterkere, men på 1950 tallet ble det klart at de offentlige etater, frivillige organisasjoner og private selskaper som deltok i redningstjenesten led under uklare ansvarsforhold og mangel på koordinering. Samarbeidet var relativt improvisert ([www.redningsnett.no](http://www.redningsnett.no))

På grunn av behov for hjelp i flere store og mindre redningssituasjoner hadde det frem mot 1950-tallet oppstått en rekke foreninger og organisasjoner som hadde gjort en stor innsats i samarbeid med de offentlige institusjonene. Dette gjorde at det etter hvert reiste seg en rekke kompliserte spørsmål. Det gjaldt varsling, ansvarsforhold og økonomiske utgifter som skapte problemer. Mange viktige områder var ikke regulert av lov eller felles forskrifter. Det ble derfor satt ned et redningsutvalg under Justis og politidepartementet i 1953. Dette utvalget besto av ti personer fra de forskjellige relevante institusjonene (både frivillige og profesjonelle). Det såkalte Redningsutvalget la i 1959 frem forslag om samordning av redningstjenesten. Utredningen la grunnlaget for en bedre offentlig styring av tjenesten:

Vårt land har geografisk sett en utsatt beliggenhet med et barskt klima og en vill natur. Fjellviddene brer seg over store deler av landet. Været til fjells er omskiftelig og det er lett å gå seg bort. Mange steder er det fare for skred og

ras. Økning i samferdselen til lands, til sjøs og i luften har økt. I sin alminnelighet kan en slå fast at store grupper av folket ferdes, bor og arbeider under forholdsvis farlige forhold (Redningsutvalget 1959)

Videre mente utvalget å kunne avdekke spesifikke muligheter og også potensielle svakheter ved måten tjenesten var bygd opp på:

Hver for seg og sammen redder en rekke redningsinstitusjoner et betydelig antall menneskers liv og helse. Institusjonene utfyller hverandre gjensidig for så vidt som de ofte trengs samtidig og delvis har ulike arbeidsoppgaver og hjelpemidler, men også i mange tilfelle nettopp ved at en redningsinstitusjon i noen grad kan erstatte en annen. Resultatene av deres virksomhet motvirkes og svekkes imidlertid av at det skorter på koordinert forhandarbeid, drøfting av alminnelige problemer i redningstjenesten, sammenarbeidede bestemmelser og retningslinjer, felles øvinger og gjensidig orientering (St.meld. nr. 86. (1961-62), se kapittel 2,1)

Det ble klart at det var behov både for administrative og operative koordineringsbehov og stortingsmeldingen om norsk redningstjeneste ble vedtatt i 1961. Dette er grunnlaget for den oppbyggingen vi har i dag.

### **3.2. Redningstjenestens struktur og oppbygging.**

I dag har Justis og politi departementet det overordnede administrative samordningsansvaret for land-, sjø-, og flyredningstjeneste og gir retningslinjer for hvordan tjenesten skal fungere.

Den øverste operative ledelse av redningstjenesten tilligger Hovedredningssentralen i Sola og i Bodø. Flere alvorlige ulykker i siste halvdel av 1960-tallet skapte et massivt offentlig og politisk press, og førte til at Norge i 1970 fikk opprettet to hovedredningssentraler. Det ble også opprettet lokale redningssentraler ved landets daværende politidistrikter. Samtidig ble det etablert en moderne og profesjonell redningshelikoptertjeneste langs kysten. Lokale redningssentraler har et sentralt ansvar i forbindelse med håndtering av ulike typer hendelser. Lokal redningssentral (LRS) består av en kollektiv redningsledelse med

representanter fra aktuelle lokale institusjoner som varierer etter geografisk lokalisering og oppdrag. Det største antallet redningsaksjoner håndteres av operasjonssentralen i politidistriktet som ivaretar LRS -funksjonen. De fleste offentlige etater har andre primære oppgaver. Redningstjeneste er gjerne en sekundærfunksjon. I Norge ser vi på redningstjenesten som et felles ansvar. Dette er sett på som enkelt, praktisk og forhindrer et kostnadskrevende byråkrati.

Med redningstjeneste mener vi som nevnt akutt innsats for å redde mennesker fra død og skade men kun de oppgaver som ikke blir ivarettatt av særskilt opprettede organer eller ved særlige tiltak. Dette er et skille som kan være diffust. Vi kan se på noen eksempler for å forstå hva som betegnes som redningstjeneste.

Det finnes mange situasjoner hver dag der det er fare for menneskeliv som ikke hører til under begrepet redningstjeneste. Dersom oppgaven tas hånd om av særskilt opprettet organ alene er det ikke redningstjeneste. For eksempel kan vi tenke oss en husbrann. Det kan være fare for liv, men dette faller inn under brannvesenet sin primære oppgave. I en gisselsituasjon kan det være fare for menneskeliv, men situasjonen vil håndteres av politiet. Daglig henter ambulanse syke folk men først når det oppstår et koordineringsbehov blir situasjonen håndtert som redningstjeneste. Situasjonene må vurderes særskilt. At det blir foretatt en trippelvarsling, altså en varsling av de tre nødetatene, politi, brann og helse er i seg selv ikke nok til at det anses som redningstjeneste. Det er heller ikke avhengig av antall liv i fare. Situasjonen vurderes fra gang til gang opp mot koordineringsbehov og størrelse.

Dersom en situasjon anses som redningsaksjon skal Hovedredningssentralen (HRS) varsles. HRS har fullmakt til å iverksette alle tiltak som anses som nødvendig for å redde menneskeliv i søk - og redningssammenheng. Dersom det ikke ansees som muligheter for å redde liv, for eksempel ved en leteaksjon der det blir tatt en vurdering om at det ikke er håp om å finne vedkomne i live, går redningsaksjonen over til å være et søk etter antatt omkomne. Søk etter antatt omkomne kan kreve samhandling og de samme aktørene kan bli brukt, men det er politiet som koordinerer samhandlingen, og det faller ikke inn under betegnelsen redningstjeneste. Temaet i denne oppgaven begrenser seg kun til de situasjoner som betegnes som redningstjeneste.

Vi har noen få profesjonelle, slagkraftige innsatsenheter med høy beredskap for å få en rask og tilfredsstillende innsats. Eksempel på dette er Sea king redningshelikopter og nødetatene. Utenom disse er innsatsen i stor grad basert på frivillige aktører.

Disse frivillige organisasjonene har intern utdanning, trening og jevnlig kontakt med redningsmyndighetene. Organisasjonene er registrert av redningssentralene og kan ved behov anmodes om innsats. Selve innsatsen er gratis, men det offentlige refunderer direkte utgifter. Dette sparer norske skattebetalere for betydelige beløp hvert år.

Justisdepartementet støtter opp under denne innsatsen ved å gi et visst årlig økonomisk tilskudd, men organisasjonene finansierer seg i størst grad selv. Dette sees på som en meget lønnsomt samfunnsmessig investering. Redningstjenesten er også noe vi kaller integrert tjeneste, som vil si at det er det samme apparatet som tar seg av situasjoner uansett om det er til lands eller til havs.

Frivillige Organisasjoners Redningsfaglige Forum (FORF) er en paraplyorganisasjon for de frivillige organisasjonene som har sitt virke i den norske redningstjenesten

Organisasjonen representerer et bredt register innenfor redning. Enten det er i sjø, på land eller i luften. Organisasjonene har kompetanse og beredskap for å kunne takle oppdrag i alle tre nevnte elementer. FORF representerer de ni store frivillige organisasjonene i redningstjenesten. Selve strukturen i den norske redningstjenesten kan illustreres i figur 1. nedenfor.



### 3.3. Strukturen i den norske redningstjenesten

Figur 1.



### 3.4. Økonomiske forhold

Frem til 1960-tallet hadde staten prinsipielt hevdet at redningsutgifter normalt måtte dekkes av den hjulpne selv, eventuelt av dødsbo/pårørende. Men i praksis gikk det motsatt vei. Redningsutvalget foreslo at det skulle være en bestemmelse om at de hjulpne personer som hovedregel ikke ble belastet utgifter ved redningstjenesten. Kun ved grov uaktsomhet kunne de pålegges dette. Noe uaktsomhet kunne også delvis føre til betalingsplikt. Dette er relevant den dag i dag med diskusjoner rundt ekstremспорт som for eksempel basehopping, der det strides om hvor vidt utøverne bør bli erstatningspliktige ved redningsaksjoner. Redningsutvalget mente også at en slik ordning kunne føre til større aktsomhet.

Redningsutvalget så på redningstjeneste som et samfunnsoppdrag, og at det alltid må finnes tidsmessig og tilstrekkelig utstyr. Dette skaper store kostnader og av den grunn kunne det vanskelig være noen andre enn staten som samordner det. Dette måtte likevel skje i samarbeid med private og frivillige redningsinstitusjoner. Siden dette er noe som angår hele samfunnet, er det derfor naturlig at det dekkes av beskatning. Redningsutvalget mente klart at redningstjenesten fortsatt burde støtte seg til frivillig hjelp:

Som oftest har de enkelte deltakerne ingen annen oppfordring enn sin egen innsats og sin egen trang til å hjelpe. Av slike grunner har frivillige i mange tilfeller reddet menneskeliv med stort slit og kanskje eget liv som innsats. Det er karakteristisk for denne typen innsats at den ytes uten tanke på godtgjøring (St.meld. nr. 86 (1961-62) Kap 1)

Redningsutvalget bestemte at de enkelte redningsinstitusjoner eller etater fortsatt selv bør bekoste sine utgifter til anskaffelse og drift av sine egne hjelpemidler, utstyr og beredskap: ”Det staten bør er å legge forholdene til rette slik at samfunnet får full nytte av det frivillige arbeidet i redningstjenesten”, som det het i utvalgets innstilling (St.meld. nr. 86 (1961-62) Kap 4.3)

### 3.4. Samvirkeprinsippet

Redningstjenesten bygger som nevnt på et samvirkeprinsipp. Prinsippet er formulert slik i den nevnte utredningen "What if" for justisdepartementet:

Redningstjenesten er helhetlig og har skadeforebyggende fokus. Vi har ikke rom for superhelter, vi vil ha et sterkt lag som sammen løser oppdraget. Vi er forpliktet av samvirkeprinsippet og levende opptatt av de verdiene som ligger i en slik tilnærming (What if, 2007. 3).

På denne måten videreførte utredningen prinsipper som alt var knesatt i offentlige utredninger på begynnelsen av 2000- tallet.

Samvirke er den grunnleggende ideen bak redningstjenesten i Norge. Statlige, fylkeskommunale, kommunale, private og frivillige ressurser som er egnet til å redde liv i akutsituasjoner skal organiseres, trenes og mobiliseres for innsats i redningstjenesten (NOU 2001:31 s 1)

Samvirkemodellen ble først foreslått i St.meld. nr. 86 (1961-62), som beskriver hvordan alle offentlige etater må delta i redningsaksjoner med egnede og tilgjengelig ressurser. Politiet ble foreslått som hovedansvarlig koordinator for redningstjenesten. Stortinget vedtok i 1963 å slutte seg til stortingsmeldningen. Alle offentlige etater som deltar i redningsaksjoner dekker sine utgifter. Kommersielle aktører får betalt etter vanlig markedspris. Frivillige aktører får dekket sine utgifter i henhold til fastsatte priser.

Myndighetene mener at den frivillige innsatsen er svært viktig og at det er sentralt å beholde dugnadsånden i de frivillige organisasjonene. Hvordan dette konkret skal gjøres er det likevel ikke lagt fram noen enkel fasit på. Justisminister Knut Storberget skrev i 2010 et brev til alle arbeidsgivere med en oppfordring om å gi ansatte fri til å delta på redningsaksjoner dersom de var medlem i en frivillig organisasjon tilknyttet redningstjenesten. Brevet hadde til hensikt å fremme forståelse for de frivillige sin viktige rolle for samfunnet. I tillegg har støtten til de frivillige økt noe de siste årene.

### 3.5. De grunnleggende ansvarsprinsippene i norsk redningstjeneste

Bak samvirkemodellen slik den kortfattet er beskrevet ovenfor ligger det noen sentrale prinsipper for redningstjenesten. Det ene er *ansvarsprinsippet*, det vil si at den virksomheten som har ansvaret for en sektor eller funksjon til daglig, også har ansvaret for nødvendige skadeforebyggende tiltak, beredskapsforberedelser og iverksettelse av tiltak i kriser og i krig. Det andre er *likhetsprinsippet*, som sier at det skal være størst mulig likhet mellom organiseringen i fred, kriser, og krig. Begrunnelsen for dette er at den som utfører oppgaven i fred, også har de beste forutsetningene for å håndtere oppgavene i kriser og krig. Det tredje prinsippet er *nærhetsprinsippet*. Det innebærer at kriser skal håndteres på et lavest mulig nivå.

Disse prinsippene, og den eksisterende redningsorganisasjonen, er fastsatt i Kongelig. res. av 4. juli 1980. Det pågår det nå et arbeid med å utarbeide en ny oppdatert kongelig resolusjon.

Politiets samordningsplikter ved ulykkes- eller katastrofesituasjoner der menneskeliv eller helse er truet, er fastsatt i § 27 i Politiloven av 4. august 1995. Det er også viktige regler om rednings- og ambulansetjeneste i straffeloven, sivilforsvarsloven, heimevernsloven, helse- og trygdelovgivningen, legeloven, brannloven, sjøfartsloven, petroleumsloven og kystvaktloven.

I forhold til det teoretiske inntaket i denne studien, som presenteres nærmere senere, og hvordan samvirke og ansvarsprinsippene har befestet seg i den historiske praksis, er det nyttig å undersøke hvordan de offentlige og frivillige aktørene har forskjellige men komplementære kunnskaper og ressurser. Som vi skal se senere er disse komplementære kunnskapene særlig viktige for en kompetansebasert tillit mellom aktørene. Denne tilliten er grunnleggende for god samhandling på stedet når situasjonen krever det, ofte også ved at ulike aktører møtes ved ulike aksjoner. Kompetansestrukturen er utviklet i modell 1 nedenfor, som bygger på en empirisk gjennomgang av aktørenes ressurser og roller sammenholdt med begreper som det gjøres rede for senere.

Slik modellen er konstruert her, går det tydelig fram at de frivillige aktørene er spesialister på ulike ferdigheter som trengs for å skape en komplett redningstjeneste. Det peker på en form for likeverdighet mellom aktørene, og den frivillige ekspertisen kan i seg selv være et godt grunnlag for en kompetansebasert tillit mellom aktørene. De er profesjonelle i kunnskapsmessig forstand, men for oversiktens del brukes begrepet frivillige i modellen. Bakgrunns materialet for konstruksjonen av modellen finnes i et eget vedlegg til oppgaven (Vedlegg 1).

**Modell 1. Kompetansestruktur, ressurser og roller i redningstjenesten**

<b>De profesjonelle aktørene</b>	<b>De frivillige aktørene</b>
<p><b>Politiet</b> Skadestedsledelse. Søk med hunder, registrering av involverte, avsperring og kontroll skadested, Informasjon til presse og pårørende</p> <p><b>Helsevesen og ambulanse</b> Medisinsk behandling av skadde og transport av skadde til sykehus.</p> <p><b>Statens luftambulanse</b> Akuttmedisinsk behandling på skadested og rask transport til sykehus.</p> <p><b>Brannvesen</b> Brannbekjempelse og redning ved transport – og industriulykker.</p> <p><b>Luftforsvaret</b> Søk, redning og transport</p> <p><b>Sjøforsvaret / kystvakten</b> Søk og redning</p> <p><b>Hæren / Heimevernet</b> Søk, redning, sanitet, transport, forpleining og kommunikasjon</p> <p><b>Siviltforsvar</b> Søk og redning, innsats ved transport- og industriulykker, sanitet og ordenstjeneste.</p>	<p><b>Alpin redningsgrupper</b> Uthenting av personer fra utilgjengelige områder.</p> <p><b>Norsk Grotte forbund</b> Uthenting av personer fra grottesystemer</p> <p><b>Norsk Aero – Flytjenesten</b> Søk i åpent fjellterreng, langs veier, strender og utilgjengelige områder med mye myr og vann. Søk etter nødpeilesendere</p> <p><b>Norges Røde Kors Hjelpekorps</b> Innsats ved ulykker og katastrofer, ettersøkning i skog, vann og skred. Transport av pasienter, evakuering og førstehjelp.</p> <p><b>Norsk Folkehjelp Sanitet</b> Innsats ved ulykker og katastrofer, ettersøkning i skog, vann og skred. Transport av pasienter, evakuering og førstehjelp.</p> <p><b>Norske Redningshunder</b> Ettersøkning i terreng, skred og ruiner.</p> <p><b>Radio Relé Liga Sambandstjenesten</b> Muliggjør samband over nær sagt en hver distanse og under alle forhold.</p> <p><b>Rovernes Beredskapsgruppe</b> Innsats ved ulykker og katastrofer, ettersøkning i skog, vann og skred. Transport av pasienter, evakuering og førstehjelp.</p> <p><b>Redningsselskapets Sjøredningskorps</b> Søk og redning ved sjø og vann</p>

(Kilde: [www.redningsnett.no](http://www.redningsnett.no))

## 4. Samvirkemodellen i et teoretisk perspektiv

Utfordringen i denne oppgaven er at den norske redningstjenesten ikke er en enkelt organisasjon. Jeg vil derfor bruke relevant organisasjonsteori og se på om man kan bruke teorier rundt prosjektorganisering for å kunne avdekke de sentrale pilarene og mekanismene i redningstjenesten. I følge Jacobsen og Thorsvik (2002) har måten organisasjoner er bygd opp og utformet konsekvenser for hvordan de fungerer som helhet. Organisasjonsforskere er opptatt av å finne ut hva slags type organisasjon vi har med å gjøre. Det finnes så mange typer organisasjoner og organisasjonsformer. Noen organisasjoner er ikke lett å kategorisere, og redningstjenesten er klart en av dem. Redningstjenesten i Norge er kompleks og vanskelig å definere. Likevel er den ikke noe nytt fenomen. Den har beholdt sin komplekse struktur konstant i førti år. Den har beholdt sin store oppslutning. Det er på en måte bemerkelsesverdig i et frivillig organisasjonssamfunn med store endringer de siste tiårene (Wollebæk og Selle 2002, Grindheim 2010).

Redningstjenesten er lite utforsket organisasjonsteoretisk. Med referanse til organisasjonsforskning på komplekse organisasjoner kan vi imidlertid avdekke mekanismer som gjør denne spesielle versjonen av risikoorganisering stabil. Litteraturen dreier, som vi skal se, fokuset i retning av at dette må betegnes som en eller annen form for prosjektorganisering.

### 4.1. Prosjektorganisering

Redningstjenesten er som nevnt ingen enkeltorganisasjon, men en sammensetning av mange ulike organisasjoner. I organisasjonsteorien kan man kalle slike sammensatte organisasjoner for prosjektorganisasjoner. I prosjektorganisasjoner finnes det komplekse relasjoner innenfor en kompleks struktur. I følge Westhagen (1984) må det finnes et spesielt mål for at en oppgave skal kunne betegnes som et prosjekt. Det vil si at når målet er nådd er prosjektet ferdig. Oppgaven må også ha en lav frekvens. Det vil si at dette skjer kun en gang eller sjelden. Det er også vanlig at et prosjekt har en tidsramme.

Vi skiller gjerne prosjektorganisasjoner inn i adskilte og integrerte. I adskilte prosjektorganisasjoner har hver organisasjon sin egen prosjektorganisasjon og disse kommuniserer med hverandre gjennom formelle kanaler. Adskilt prosjektorganisasjon er derfor ikke relevant her. Integrert prosjektorganisering kan derimot defineres som en hybride mellom prosjekt og samarbeid, der de best kvalifiserte folkene fra hver organisasjon arbeider sammen for å utnytte erfaring og kompetanse optimalt. I de integrerte prosjektorganisasjonene er det en mindre formell kommunikasjon. De som inngår i en prosjektorganisasjon ønsker å knytte langsiktig forpliktelser, felles tillit og oppnå kostnadsbesparelse (Cheng et al. 2000).

Alle typer organisering vil by på noen fordeler og noen ulemper. Vi må se på det som i følge teorien er gjeldende for prosjektorganisering. Prosjektorganisasjoner arbeider på tvers av ulike organisasjoner og har derfor muligheter og utfordringer som er forskjellige fra en enkelt frittstående organisasjon.

Integrasjon mellom enheter med oppgaver som er avhengige av hverandre vil kunne gi gode muligheter for løsning på komplekse utfordringer. Ved å utnytte tverrfaglig kompetanse, vil man som regel oppnå bedre resultater, blant annet fordi problemer belyses fra flere synsvinkler. Spesielt gunstig kan det være når oppgavene som skal løses er av høy kompleksitet. En kan si at fordelene ved denne typen organisasjon er den frie informasjon, men dette forutsetter tillit mellom partene. Dersom denne tilliten ikke er til stede i den integrerte organisasjonen vil kommunikasjonen være dårlig. (Cheng et al. 2000)

Utfordringer med prosjektorganisasjoner er også at det kan være vanskelig å oppnå reell tverrfaglighet. Avdelingene/aktørene er spesialiserte innen hvert sitt hovedområde, og det kan være vanskelig for en aktør å dekke alle de krav som prosjektet stiller. Prosjektet er totalt avhengig av tildeling av ressurser, tid og personell. Og prioriteringen i forhold til organisasjonens løpende virksomhet kan variere. Ressursfordeling kan dessuten variere fra organisasjon til organisasjon. På grunn av at hver fordyper seg i sin problemstilling/spesialisering, kan et helhetsperspektiv bli vanskelig å oppnå. Aktørenes ulike persepsjon vil også virke inn på dette. Konflikter angående ansvarsforhold kan også være en utfordring i prosjektorganisasjoner fordi tverrfaglig samarbeid med andre personer eller instanser kan skape usikkerhet i tilknytning til rollerelasjoner, forventninger,



tilhørighet og lojalitetskonflikt. For at en prosjektorganisasjon skal kunne fungere er det viktig at god kommunikasjon, åpenhet og tillit finnes mellom aktørene. (Westhagen 1988) En kan etablere en integrert prosjektorganisasjon for en avgrenset oppgave eller for ”totalprosjekter” slik at det er samarbeid om et felles mål. Det finnes to hovedgrupper av prosjekter i henhold til hyppighet. Det finnes prosjekter som forekommer så sjelden, eller kun en gang, slik at erfaringsoverføring og læring er umulig. Men vi har også de prosjektene som forekommer hyppigere slik at læring er mulig. I de prosjektene som forekommer hyppig, er likevel kontinuerlig læring og overføring av kunnskap en utfordring (Kolltveit 1997).

#### **4.2. Utfordringer og muligheter i integrert prosjektorganisering**

Mange av de samme utfordringene og fordelene gjelder både for samarbeid og for integrert prosjektorganisering. Fra teorier rundt prosjektorganisering og samarbeidsteori har jeg trukket ut noen av de som synes mest relevant i vår kontekst. I den videre drøftingen blir denne matrisen om utfordringer og muligheter utviklet med tanke på problemstillingen i oppgaven. Her tar jeg for meg teorier rundt de punktene som er utfordringer i prosjektorganisasjoner. Et sentralt lim i redningstjenesten er kommunikasjon.

#### **4.3. Kommunikasjon, relasjonskompetanse, persepsjon**

Kommunikasjon kan defineres som en kontinuerlig prosess der det foregår aktivitet mellom personer. Kommunikasjon betyr å dele. Det er mellommenneskelig formidling av tanker og følelser (Grenness 1999)

Kommunikasjon er ikke det samme som informasjon. Informasjon er mer enveis mens kommunikasjon er toveis. Kommunikasjon handler om at det sendes en melding eller et budskap fra en sender til en mottaker. Når meldingen når mottaker må den tolkes før det kan komme noe resultat. Den første betingelsen for det er at mottaker må oppfatte og identifisere meldingen og finne ut hva den handler om. Bare hvis mottakeren tror dette angår ham/henne vil meldingen bli behandlet videre. Den tolkningen som foregår i ulike personer, kan være svært individuelt preget. Hvert enkelt menneske opplever verden på sin spesielle måte, avhengig av de erfaringer det har og hvordan sanseapparatet er utviklet.

Helt fra fødselen bombarderes vi av så mange inntrykk at vi lærer oss å rasjonalisere eller forenkle, simpelthen for å kunne ta imot dem.

For at sender og mottaker skal være i stand til å forstå hverandre forutsettes det at de har visse felles kanaler, det vil si at de har et felles kodespråk (Raaheim 2002). Hvordan et budskap kodes og dekodes har sammenheng med senders og mottakers personlighet, forventinger, kulturelle bakgrunn, verdisyn og normer. Hvorvidt en sender når frem med sitt budskap er avhengig av om mottakeren forstår budskapet og er villig til å reagere på det.

Stikkord for god kommunikasjon kan være åpenhet, gjensidig tillitt og respekt. Noenlunde lik situasjonsforståelse er viktig, samt evnen til desentrering - som er evnen til å se verden helt eller delvis fra motpartens perspektiv. Imøtekommenhet er en annen viktig side ved kommunikasjon og det å sørge for at budskap blir oppfattet korrekt - ved å la motparten gjenta sin forståelse av senders budskap. (Grenness 1999)

Faglig kompetanse er i vid forstand en fagpersons evne til å forstå og forholde seg til de kravene som møter dem i en yrkessammenheng. Som fagfolk stilles vi ovenfor en del andre kommunikasjonsutfordringer enn de vi møter i dagliglivet ellers. For å kunne ivareta disse sidene ved yrkesutøvelse trenger vi relasjonskompetanse. Relasjonskompetanse handler om å forstå og samhandle med de mennesker vi møter i yrkessammenheng. En relasjonskompetent fagperson kommuniserer på en måte som gir mening, som ivaretar den overordnede hensikten med samhandlingen. Relasjonskompetanse bygger på den allmenne kommunikasjonskompetansen, men den kan videreutvikles hos den enkelte fagperson og tydeliggjøres i forhold til ulike yrkeskontekster, en kontekst som er den sammenhengen kommunikasjonen skjer i. En relasjon oppstår ikke av seg selv, den er resultat av samhandling. En god relasjon hviler på en samhandlingsprosess som skaper tillit og trygghet. I en trygg relasjon er det lettere å forstå hverandre (Røkenes og Hanssen 2002).

I forbindelse med kommunikasjon er også persepsjon viktig, for persepsjon kan være grunnlag for at et budskap blir tolket på en bestemt måte. Når vi snakker om kommunikasjon, og samhandling er vi inne på at alle aktører er forskjellige, har forskjellig måte og se verden på, og å uttrykke seg på. Dette henger sammen med hvordan vi opplever situasjonen og verden rundt oss. For å arbeide vellykket sammen i en prosjektorganisasjon

er det viktig og være bevisste på at aktørene opplever en og samme situasjon på forskjellig måte, alt etter sitt persepsjonsnivå.

Persepsjon er læren om hvordan vi mottar og tolker sanseinntrykk på. Vi lærer oss å finne mening i sanseinntrykkene ved å bruke den sammenhengen de forekommer i. På den måten kan vi se bort fra en del av de direkte eller virkelige sanseinntrykkene fordi vi allerede har ferdige måter å innstille sanseapparatet på som hjelper oss til å tolke det vi sanser. Vi lærer å reagere på noen bestemte ting ved det vi sanser, og ser bort fra andre ting som ikke er så ”viktige” (Torvatn og Solli, 1989).

Persepsjonen er altså like avhengig av hvordan sanseorganene og vi selv fungerer, som hvordan omgivelsene er. Persepsjon kan i overensstemmelse med dette beskrives som 1) en selektiv (utvelgende) prosess, hvor både sanseorganenes og vår oppmerksomhets kapasitet bestemmer hvor stor (og hvilken) del av alle påvirkninger som skal nå frem til bevissthet; og 2) som en konstruktiv prosess, hvor inntrykkene organiseres (settes i forbindelse med hverandre) og tillegges mening. Dette ser vi særlig tydelig i samspillet mellom de forskjellige sansene, ved figuroppfatning (hvor relasjoner mellom deler kan være viktigere enn hvordan delene enkeltvis ser ut), i språkoppfatning (vi hører ord, ikke bare lyder), ved objektpersepsjon (tingen sees som den samme uansett avstand, vinkel, belysning), romoppfatning (tingene sees i et visst romlig forhold til oss og til hverandre) og ved oppfatning av sammensatte hendelser (vi synes vi «ser» årsaker og hensikter). Videre kan persepsjon sees på i forhold til relasjoner mellom mennesker og når mennesker interagerer med hverandre. Dette kan være viktig i forbindelse med sammensetning av grupper i en arbeidssammenheng.

#### **4.4. Tillit**

Som nevnt er *tillit* noe som må ligge til grunn for at en prosjektorganisasjon skal kunne fungere godt. Tillit er en vesentlig suksessfaktor for samhandling generelt. Derfor går jeg her tettere inn på teorier rundt tillit. Tillitsbegrepet er meget komplekst og kan analyseres og diskuteres ut fra en rekke innfallsvinkler. Uansett hvordan man forsøker å definere det, vil det alltid miste noen helt sentrale dimensjoner. McAllister (1995) definerer tillit som et individs tro på, og villighet til å handle på bakgrunn av ord, handlinger og beslutninger til andre.

Tillit skapes over tid og er derfor avhengig av et langvarig forhold. En serie erfaringer av positiv karakter legges på plass. Byggeelementene er handlinger som bekrefter pålitelighet og respekt. Relasjonsbygging tar tid og prosesser for å få kvalitet. Du kan ikke rushe deg til en god relasjon (Spurkeland 2005). Tillit kan ikke reguleres av posisjoner. Det må bygges inn i relasjoner. Ledere som er trygge nok til å spørre sine medarbeidere om råd og hjelp, viser avhengighet og demonstrerer likeverdighet, involvering og medansvarlighet som er grunnsteiner i tillitsbyggende ledelse. I følge Giddens (2009) betyr mangel på tillit ikke automatisk det samme som misstillit, men jeg kommer ikke til å gå inn på temaet misstillit i denne oppgaven.

En tillitsrelasjon består av en som har tillit og en som får tillit. En relasjon er så god som hver av partene i relasjonen tillater den å bli. Tilliten er så god som den minst tillitsfulle i relasjonen våger og velger. Som allerede antydnet, er begrepet kompetansebasert tillit særlig relevant i vår sammenheng.

#### **4.5. Kompetansebasert tillit**

Kompetansebasert tillit innebærer at den som har tillit føler seg sikker på at personen man har tillit til, vet hva han eller hun snakker om, og at det er verdt å lytte og å lære fra vedkommende. Individer gir uttrykk for tillit til andre – og oppfatter andre å gjøre det samme mot seg selv. Ikke bare i personlige forhold men også i roller, regler og relasjoner som de pålegger andre eller har pålagt seg selv. Rundt oss overalt i samfunnet har vi forskjellige systemer. Forestillingen om systemers grenser er grunnleggende for tillit. Systemets grenser er egentlig grenser for kunnskap, eller grensene for vår mulighet til å forutsi andres adferd. Tillit handler også om å være bevisst sin rolle og sitt ansvar, og samtidig bevisst hvilke forventninger andre har til en og jobben en gjør. Slik avklarer man eventuelle misforståelser og misforhold mellom fakta og forventninger. Det kan ofte være at andre har urealistiske forventninger som aldri kan oppfylles. Dette gjelder på individnivå så vel som for hele institusjonen.

Når denne samhandlingen foregår mellom enkeltpersoner som ikke kjenner hverandre fra før kan tilliten være avhengig av omdømme til organisasjonen vedkommende representerer. Omdømme kan beskrives som summen av omgivelsenes oppfattede erfaringer med en organisasjon. At erfaringer er oppfattet er viktig, men omdømme er også

en funksjon basert på det man har hørt, lest og sett. Omdømme kan forstås som et produkt som består av en viss enighet om holdning, evaluering og verdier som knyttes til et tema, en organisasjon eller en sektor (Wæraas 2004).

Når tillit og kommunikasjon er på plass, ligger forholdene for samhandling til rette. På veien mot et felles mål må det tas en rekke beslutninger. I en kompleks samhandling som prosjektorganisering er det å vite hvor og hvem som tar beslutninger avgjørende for suksess.

#### **4.6. Beslutninger i integrert prosjektorganisering**

Et viktig element i organisasjonsstruktur er på hvilket nivå i organisasjonen beslutningsmyndigheten er plassert. Det er da snakk om å sentralisere eller desentralisere beslutningsmyndighet.

Fordelene ved sentralisert beslutningsmyndighet er i følge teorien at det gir klare styringssignaler, man sikrer en ensartet politikk og praksis i tillegg til at det fører til forutsigbarhet vedrørende organisasjonens virksomhet. Ulempene ved en slik sentralisert organisasjon er kommunikasjon og informasjonsproblemer. Det kan være kunnskap på ulike steder i organisasjonen som ikke blir fullt utnyttet. En slik organisasjon kan også føre til lav motivasjon hos underordnede på grunn av liten anledning til å ta initiativ og jobbe kreativt, og det kan svekke ansvarsfølelsen som følge av liten anledning til å delta i sentrale beslutninger (Jacobsen og Thorsvik, 1997)

Desentralisering betyr å flytte beslutningsmyndighet til lavere nivå i hierarkiet. Hvor mye desentralisert avhenger av type organisasjon og situasjon. I følge Stewart (1993) er fordeler med desentralisering at det oppmuntrer til initiativ. Flere beslutninger blir tatt av dem som må leve med resultatene, og det kan gjøre at de blir tatt raskere og blir mer realistiske. I tillegg får man utnyttet den kunnskap og erfaring underordnede har om lokale forhold. Organiseringen fremmer fleksibilitet og rask tilpassning i organisasjonen. Komplekse arbeidsoppgaver som forutsetter at det utøves faglig skjønn tilsier at beslutningsmyndighet bør delegeres nedover (Jacobsen og Thorsvik 1993).

Ulempene ved desentralisering er at det blir vanskeligere for toppledelsen å ha full kontroll med hva som blir gjort og med hvilke beslutninger som blir tatt. Dermed kan det være en fare for at perspektivet til de desentraliserte lederne er for snever.

#### **4.7. Læring i prosjektorganisasjoner**

Læring er noe som får mer og mer fokus i organisasjoner nå og det har nærmest blitt mote å omtale seg som en lærende organisasjon. Stadig flere finner at læring er en forutsetning for å få til kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling. Organisasjonslæring må forstås som kontinuerlige prosesser gjennom praktisk arbeid. Organisasjonslæring referer til de læringsprosesser som skjer i organisasjonen, men også organisasjonens og ”de ansattes” relasjoner til andre og individuell læring (Filstad 2010). Organisasjoner lærer bare ved at menneskene lærer, og dette gir ingen garanti for læring på organisasjonsnivå (Senge 1991).

Det hevdes i teorier om organisasjonslæring at man ikke kan bestemme seg for å skape en lærende organisasjon uten at man legger til rette for øvings – og læringsforhold. Dersom man gjør det vil organisasjonen kunne utvikle seg til å bli en lærende organisasjon. Det er viktig å huske på at uvaner overføres på en like effektiv måte og i like stor grad som god praksis overføres (Argyris 1974). Det er derfor ikke bare det å lære som er viktig å ha fokus på, men hva som faktisk læres og om det er hensiktsmessig. For å oppnå god læring er det viktig å danne en kultur for læring, en struktur som gir rom for læring, og ha ressurser til å støtte kontinuerlig læring (Filstad 2010).

Det finnes mye litteratur om lærende organisasjoner. Hvordan læring er tilrettelagt i redningstjenestens daglige virke, og hva en bevisstgjøring på dette kunne tilføyd kvaliteten er imidlertid et lite utforsket tema, og her vil jeg hevde at det er rom for videre forskning. Som en avslutning på dette teorikapittelet har jeg valgt å lage en modell som knytter sammen disse teoriene for integrert prosjektorganisering (Modell 2 nedenfor). Modellen er et utgangspunkt for å studere hvilke utfordringer og muligheter integrert prosjektorganisering gir i praksis, som er tema for del 2 av studien.

## Modell 2: utfordringer og muligheter ved integrert prosjektorganisering

Utfordringer	Muligheter
Hvordan oppnå god <i>kommunikasjon</i> og informasjonsflyt mellom aktørene i en kompleks organisering med uklare grenser.	Informasjonen og kommunikasjonen er ofte uformell og kan derfor utnyttes til fri informasjons- og kunnskapsflyt.
Hvordan etablere helhetsperspektiv og en felles <i>persepsjonsforståelse</i> mellom aktørene.	Organisering som kan gi stor fleksibilitet, tverrfaglig kompetanse og tilpassingsevne.
Hvordan bygge <i>tillit</i> i en organisering som er delvis temporær.	Med gode tillitsforhold kan man i prosjektorganisasjoner oppnå gode relasjoner og nyttig samhandling.
Hvordan definere og mobilisere aktørene til å arbeide mot et <i>felles mål</i> .	Tverrfaglig kompetanse i prosjektorganisasjoner gir større muligheter for å løse komplekse oppgaver og nå mål enn en enkelt organisasjon alene.
Hvordan kan en slik organisering ha god rolleavklaring og funksjonelle <i>beslutningsstrukturer</i> ?	Tverrfaglig kompetanse og stor grad av lokalkunnskap gir mulighet for funksjonsdyktige beslutningsstrukturer nær problemet og utvikling av uformelle koordineringsmekanismer
Hvordan skape kunnskapsoverføring og <i>læring</i> i en kompleks og delvis temporær organisering	Utvikle kompetansebasert tillit som bidrar til fri informasjonsflyt og læring.

Modellen er utviklet av forfatterne med referanse til blant annet Haugland (1996), Kolltveit (1997) og Cheng et. al. (2000), Westhagen (1988)

## 5. Metodisk tilnærming

*”Begrepet metode betyr opprinnelig veien til målet.” (Kvale 1997)*

I dette kapitlet beskrives den metodiske tilnærmingen som er brukt for å kunne svare på oppgavens problemstilling. Som nevnt er temaet for denne oppgaven samhandling mellom aktører i redningstjenesten. Problemstillingen for oppgaven er:

*Hvordan kan vi definere redningstjenesten fra et organisasjonsteoretisk perspektiv, og hva er de svake og sterke sidene for en slik organisering?*

- *I hvilken grad påvirker den komplekse organisasjonsstrukturen i den norske redningstjenesten dens yteevne?*

En må ta utgangspunkt i problemstillingen og la den veie tungt når en skal velge forskningsstrategi.

### 5.1. Kvalitativ metode.

Det finnes i hovedsak to forskningsstrategier: kvalitativ og kvantitativ metode. Innen forskning kan en også se en blanding av disse to strategiene, triangulering.

Kvalitative data særpreges av mangfoldet og dybden. Dette i motsetning til kvantitative data der vi gjerne har mange informanter, men færre og mer fastlåste variabler. En annen forskjell er at ved kvantitativ metode gjerne er fjernt fra utvalget sitt og har mange enheter. Kvalitativ metode har gjerne en forskningsstrategi nært utvalget sitt og baserer seg på dyp og rik informasjon fra få enheter.

Resultatet i en kvalitativ forskning presenteres ved hjelp av teks, mens kvantitativ forskning presenterer sine resultater i form av datamatriser utarbeidet av statistiske analyseteknikker.

Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode i oppgaven min.

Kvalitativ metode har gradvis blitt mer akseptert og benyttet innenfor samfunnsvitenskapene. Kvalitativ metode blir sett på som særlig egnet dersom en ønsker å finne meningssammenhenger eller søker et totalperspektiv. Metoden kan også gi best



meningsinnhold ved studien av sosiale prosesser. (Holter 1982) Og når en ønsker å få vite noe om hvordan mennesket forstår sin egen verden. (Kvale 1999)

Et viktig formål med kvalitative studier er å oppnå en forståelse av sosiale fenomen på bakgrunn av fyldige data om personer og situasjoner. En slik studie kan være rettet mot en målsetting om å forstå virkeligheten slik den oppfattes av de personene forskeren studerer. Jeg har en målsetting om å forstå hvordan samhandlingen i redningstjenesten og vil derfor bruke kvalitativ metode opp mot dette.

## **5.2. utfordringer med kvalitativ metode.**

Kvalitativ metodes fleksibilitet både i forhold til metodisk opplegg og at den kan brukes ulikt på ulike respondenter. Vurderinger og eventuelle endringer kan gjøres underveis. Faren kan da være at opplegget endres så mye at det perspektivet som var utgangspunktet for undersøkelsen mistes av syne (Grønmo 2004).

Kvalitativ metode er velegnet til å belyse flere sider ved en sak.

Med fleksibilitetens fortrinn kan også problemformuleringen bearbeides og justeres i løpet av prosessen. Forskningsdesign kan beskrives som oppgavens oppskrift på hvordan man skal utføre en studie, og bevare problemstillingen. Målet er å ha en rettesnor som sikrer at man får innhentet data som gjør dette mulig, men som likevel bør gi rom for fleksibilitet i en kvalitativ studie. (Ringdal 2007)

I kvalitativ metode er det viktig å være oppmerksom på at man i motsetning til subjekt/objektivforhold i kvantitativ metode er utsatt for et subjekt/subjektivt forhold mellom forsker og informant. Dette kan føre til at partene påvirker hverandre gjennom personlig interaksjon, noe som igjen kan gi utslag i resultatet. Graden av anonymitet blir også lavere enn mer statistiske undersøkelser, og det kan føre til at informanten gir en mer ideell versjon av noe en hva som er reelt.

Den kvalitative metoden sin store styrke er dybden i dataene man får som kan hjelpe forskeren som benytter seg av denne tilnærmingen til å øke forståelsen av fenomenet som forskeren studerer (Grønmo 2007).

### 5.3. Intervju

Å samtale er en eldgammel måte å tilegne seg kunnskap på. Gjennom konversasjon lærer vi andre å kjenne. Vi lærer om deres erfaringer, følelser og håp om den verden vi lever i. Det finnes mange former for samtale i hverdagslivet, i litteraturen og i andre sammenhenger. Forskningsintervjuet er basert på den hverdagslige samtalen men er en faglig konversasjon. Et intervju kan være en rask måte å samle inn mye informasjon på. Man velger gjerne personer som er nært knyttet til emnet og som dermed har en høy grad av tilknytting, kunnskap og kjennskap til den aktuelle problemstillingen. Intervjuer må på forhånd gjøre en avveining mellom bredde og dybde, men dette gir flere fordeler og ulemper. Man kan få bred innsikt i et emne, og samtidig gå dypere inn på spesielle temaer innen emnet.

Det som særpreger det kvalitative intervjuet som her benevnes uformell intervjuing er at opplegget består i samtaler mellom intervjueren og respondentene. Der er verken fastlåste spørsmål eller ferdigstilte svaralternativer. (Grønmo 2004).

I et dybdeintervju er man helt avhengig av god personlig interaksjon mellom intervjuer og informant for å få et godt resultat, og selv om denne betingelsen er oppfylt er det mange fallgruver en må unngå. Graden av kompleksitet kan bli høy og det stiller krav til intervjuerens forberedelser og innsikt i emnet. Avansert fagspråk og sosiolekt kan gi problemer. (Grønmo 2004)

En intervjusituasjon gir også et rom for feedback som jeg kan bruke til å respondere med intervjuobjektet, for eksempel ved å følge opp svarene med tilleggsspørsmål for å belyse og avdekke forhold som kan øke forståelsen av fenomenet jeg er ute etter å forske på. (Ryen 2002).

Fordi relasjonen mellom forsker og informant har betydning for intervjusituasjonen, er det viktig å fremheve det kvalitative intervjuets tosidige karakter. Et intervju innebærer på den ene side at forskeren får svar på de spørsmål hun eller han stiller. På den andre side kan et intervju også forstås som en komplisert mellommenneskelig prosess, hvor de data forskeren får preges av hvordan forskeren og informanten oppfatter hverandre.

## 5.4. Intervjuguide

*”En intervjuguide inneholder emnene som skal tas opp i intervjuet, samt hvilken rekkefølge de skal ha.” (Kvale 1997).*

Intervjudesignet og spørsmålsfrasene vil påvirke dybden og friheten i responsen. En bruker gjerne betegnelsen strukturert eller ustrukturert intervju som representanter for hver sitt ytterpunkt, midt imellom finner en det halvstrukturerte eller delvis strukturerte intervjuet, det kvalitative forskningsintervju (Thagaard 1998).

Et ustrukturert intervju kan betraktes som en samtale mellom forsker og informant. Det kan være relevant som innledning til en undersøkelse, da det gir grunnlag for å presisere temaer som kan brukes i undersøkelsen. Denne intervjuformen gir anledning til å følge opp og utdype temaer som informanten bringer opp, noe som forsker gjerne ikke har tenkt på i forkant. Et strukturert intervju har klare føringer, spørsmålene er utformet på forhånd, og rekkefølgen av spørsmålene er fastlagt. Det strukturerte intervju er måten en velger når intervjuer vet hva han ikke vet, og dermed kan stille passende spørsmål for å finne det ut. (Lincoln og Guba, 1985)

”Det kvalitative aspektet ved denne fremgangsmåten er at informanten står fritt til å utforme svarene sine, og gjennom svarene kan hun eller han presentere kriterier for hvordan vedkommende forstår sin situasjon” (Thagaard, 1998)

En fordel med en strukturert tilnærming er at svarene er sammenlignbare, fordi intervjuene gir informasjon om de samme temaene, men fra forskjellige personer. Det delvis strukturerte intervju har en forholdsvis løs ramme, men fast innhold. Fleksibiliteten er viktig for å knytte spørsmålene til den enkelte informants forutsetninger. (Thagaard, 1998). Ved å bruke et delvis strukturert intervju, kan forsker følge informantens fortelling, samtidig som han har en plan over visse tema som skal belyses i løpet av intervjuet. Jeg har valgt å bruke det delvis strukturerte intervju.

Når jeg skulle velge ut personer til undersøkelsen min var det viktig å få synspunkter både fra de frivillige aktørenes medlemmer og fra de ansatte i den profesjonelle delen av

redningstjenesten. Jeg var opptatt av å finne deres personlige oppfatning og opplevelse fra relevant samhandling.

*”Når en skal velge ut hvem en ska intervju vil det være naturlig å gjøre noen sondeordninger på forhånd slik at en har klart for seg hvem som skal svare på hva.”*  
(Repstad 1996)

## **5.5. Observasjon**

Observasjon innebærer at forskeren er til stede i de situasjonene som studien foregår, og observerer de personene som er involvert. Observasjon kan omfatte aktiviteter, interaksjon, mellom personer og samtaler. Metoden er særlig godt egnet til å studere relasjoner mellom mennesker, fordi forskeren kan fokusere på hvordan enkeltpersoner forholder seg til hverandre i sosiale situasjoner. Spesielt viktige temaer knyttet til observasjonsstudier er spørsmålet om forskeren skal være deltaker eller observatør, om observasjonen skal være åpen eller skjult, og hvilken betydning forskerens nærvær har for resultatet av undersøkelsen. (Thargaard, 1998)

Observasjon innebærer at forskeren enten er aktiv i informantens miljø, eller at forskeren studerer informanten fra sidelinjen. Felles for ulike former for observasjon er at forskeren oppholder seg blant de personene han eller hun studerer, systematisk observerer ulike dimensjoner i det miljøet personen befinner seg i. Observasjon kan gi data om hvordan samhandling mellom personer foregår til forskjell fra retrospektive beskrivelser som informanten presenterer i et intervju. Undersøkelsessituasjon bestemmer om forskeren skal observere fra sidelinjen eller delta sammen med de som skal studeres.

Et avgjørende spørsmål jeg som forsker må ta stilling til, er hva som skal være fokus i undersøkelsen. Observasjon innebærer seleksjon. Det innebærer også en fin balanse mellom nærhet og distanse. Forskeren skal være nær nok til å se informantens situasjon og interaksjon mellom dem, men fjern nok til å se informantenes situasjon i et annet perspektiv. Observasjonsstudier kan innebære at det utvikles nære relasjoner mellom forsker og informant.

## **5.6. Reliabilitet og validitet**

Begrepet validitet benyttes for å angi i hvilken grad de innsamlede data samsvarer med det fenomenet som skal måles, og er et uttrykk for hvor godt det faktiske datamaterialet svarer til intensjonene med undersøkelsesopplegget og datainnsamlingen. Validiteten sier noe om undersøkelsen måler det den skal, er undersøkelsen gyldig?

En deler gjerne validitet i to begreper, indre og ytre validitet.

Indre validitet, uttrykker i hvilken grad funnene svarer på spørsmålene som er stilt, og ytre validitet i hvilken grad funnene kan overføres til andre, lignende rammer som den kontekst som studien er utført i (Lincoln og Guba 1985).

Ytre validitet er tett knyttet til generaliseringsbegrepet. Validitetsproblemer oppstår når man ikke kan måle den egenskapen man har definert teoretisk direkte. Dette kan være et særlig problem når man benytter kvalitative undersøkelsesmetoder.

Reliabilitet er forbundet med målsikkerhet. Hvis den samme målingen gjentas mange ganger, er målet reliabelt om vi får det samme målet hver gang (forutsatt at vi måler det samme). Reliabiliteten bestemmes av hvordan undersøkelsen som fører frem til datagrunnlaget er gjennomført, og sikter til nøyaktigheten i de ulike operasjonene i denne prosessen. Høy reliabilitet oppnår man hvis en uavhengig undersøkelse av det samme fenomenet gir de samme resultatene (Hellevik, 1991).

## **5.7. Objektivitet.**

Jeg har selv i flere år vært aktiv i Røde Kors Hjelpekorps og har hatt flere verv i denne organisasjonen. Dette gjør at jeg selv har erfaring som en del av de frivillige i redningstjenesten. I løpet av studietiden har jeg også begynt å arbeide med redningstjeneste og samvirke på et administrativt nivå. Oppgaven er likevel i størst mulig grad bygget på kilder, teorier og intervju med andre.

## **Del 2. Redningstjenesten som prosjektorganisering – muligheter og utfordringer**

I del 1 av oppgaven gjorde jeg rede for den norske redningstjenesten og hvordan den fungerer i dag. Så tok jeg for meg teorier og metode. I denne delen av oppgaven vil jeg knytte teorigrunnlaget mer detaljert opp mot redningstjenesten for å svare på den overordnede problemstillingen i studien. Hvordan kan vi definere redningstjenesten fra et organisasjonsteoretisk perspektiv, og hva er de svake og sterke sidene ved en slik organisering? Og i hvilken grad påvirker den komplekse organisasjonsstrukturen i den norske redningstjenesten dens yteevne?

### **6. Redningstjenesten – integrert prosjektorganisering**

Organisasjonsteori er et bredt og stort tema med mye litteratur. I min studietid har jeg fått innblikk i noe av dette. Jeg valgte å fokusere på redningstjenesten som tema og innså tidlig at dette var komplekst og at det var en utfordring å finne teorier som var egnet til å belyse problemstillingen. Det jeg ville finne ut var om redningstjenesten er en prosjektorganisasjon. Jeg har sammenlignet hva teorien definerer som prosjektorganisasjon og hva som utvikles i praksis i den norske redningstjenesten.

I følge Cheng (2001) vil de som inngår i en prosjektorganisasjon ønske å knytte langsiktig forpliktelse, felles tillit og kostnadsbesparelse. Redningstjenesten ble lovregulert første gang i 1970, og dette var med en tanke på et mere strukturert samarbeid. Her forpliktet de forskjellige organisasjonene seg i et samvirke som siden har vært gjeldende. For hver enkelt organisasjon som deltar i redningstjenesten er det vanskelig å si noe om kostnadsbesparelse, men for samfunnet som helhet blir kostnadsbesparelse nevnt som et av kriteriene som taler for dagens struktur.

I prosjektorganisasjoner finnes det komplekse relasjoner innenfor en kompleks struktur. Redningstjenesten består absolutt av komplekse relasjoner med aktører fra mange organisasjoner. Westhagen (1984) sier som alt nevnt om prosjekter at dersom en oppgave skal kunne betegnes som et prosjekt, må det være et spesielt mål. Det vil si at når målet er

nådd er prosjektet ferdig. Oppgaven må også ha en lav frekvens. Det vil si at dette skjer kun en gang eller sjelden. Det er som nevnt også vanlig at et prosjekt har en tidsramme.

Redningstjenesten er bygget rundt et felles mål, og målet er på mange måter slående enkelt: å redde mennesker fra død og skade. Målet er konstant og forandrer seg ikke. Forskjellen på redningstjenesten og Westhagens teori om prosjekt er at redningstjenesten er en lovpålagt avtale om et samarbeid som ikke er tidsbegrenset. Det unike med den norske redningstjenestens struktur er også at den til tross for den store kompleksiteten har bestått konstant over så lang tid.

Når det kommer til frekvens kan man ikke si at det forekommer med lav hyppighet. Hovedredningssentralen for Sør Norge søker årlig etter nesten 1000 personer. I 2010 var antall registrerte aksjoner 7309. Spørsmålet blir da om dette kan anses som en prosjektorganisering. Med en slik hyppighet er det vanskelig å hevde at dette er noe som skjer sjelden. På den annen side kan det hevdes at disse aksjonene aldri er like. De skjer i hver eneste krik og krok i Norges langstrakte land. Og i hver aksjon er det forskjellige aktører som deltar, det avhenger av hendelse, ressurser og tilfeldigheter.

Når vi også tar med det som i følge teorien betegner integrert prosjektorganisering, stemmer en slik definisjon mer overens med den norske redningstjenesten. Integrert prosjektorganisering kan defineres som en hybride mellom prosjekt og samarbeid, der de best kvalifiserte folkene fra hver organisasjon arbeider sammen for å utnytte erfaring og kompetanse optimalt. Vi kan definere med krav på presisjon hevde at den norske redningstjenestens organisasjonsstruktur er en integrert prosjektorganisering.

Teoriene jeg har funnet rundt integrert prosjekt organisering er oftest brukt i forbindelse med oljeindustrien. Det er derfor utfordrende å skulle knytte teorien til et så annerledes fagfelt.

Jeg vil ta i bruk begrepene og teoriene slik de ble satt sammen i modell 2 for å kartlegge hvilke utfordringer redningstjenesten står ovenfor på grunn av sin komplekse struktur. De utfordringene modellen klarer var spørsmål om hvordan en kan oppnå god *kommunikasjon* og informasjonsflyt mellom aktørene i en kompleks organisering med uklare grenser, videre hvordan det er mulig å etablere helhetsperspektiv og en felles *persepsjons* forståelse

mellom aktørene, hvordan bygge *tillit* i en organisering som er delvis temporær, og hvordan definere og mobilisere aktørene til å arbeide mot et *felles mål*. Endelig stilte modellen spørsmål ved hvordan en slik organisering kan bygge opp en god rolleavklaring og funksjonelle *beslutnings*strukturer, og betingelsene for kunnskapsoverføring og *læring* i en kompleks og delvis temporær organisering.

Modellen indikerte også et bestemt mulighetsrom når det gjelder en videre utvikling av samvirkemodellen. Den peker på at informasjonen og kommunikasjonen ofte er uformell og derfor kan utnyttes til fri informasjons- og kunnskapsflyt, organiseringen kan gi stor fleksibilitet, tverrfaglig kompetanse og tilpassingsevne, og med gode tillitsforhold kan man i prosjektorganisasjoner oppnå gode relasjoner og nyttig samhandling. Videre framhever modellen den tverrfaglige kompetansen i prosjektorganisasjoner, som gir større muligheter for å løse komplekse oppgaver og nå mål enn en enkel organisasjon alene. Tverrfaglig kompetanse og stor grad av lokalkunnskap gir mulighet for funksjonsdyktige beslutningsstrukturer nær problemet og utvikling av uformelle koordineringsmekanismer. Organiseringen kan også bidra til å utvikle kompetansebasert tillit som bidrar til fri informasjonsflyt og læring.

## **6.1. Kommunikasjonen i redningstjenesten**

Kommunikasjon i redningstjenesten skal fungere i det vi kan kalle ekstreme forhold. Budskapet skal gå mellom så mange forskjellige aktører. I tillegg er situasjonene gjerne preget av alvor og tidspress. Situasjoner der hvor redningstjenesten behøves er ofte dramatiske og følelsesladete. Vi kan tenke oss at støy i denne sammenheng kan være pårørende og pressefolk. I tillegg må man gjerne arbeide under vanskelige forhold. Det er ikke alltid egnet lokale og utstyr der hendelsene oppstår og man må improvisere med forskjellige løsninger. Dette kan skape støy som er med på at budskapet kan være vanskeligere å få frem til mottaker.

Med kommunikasjonskanaler mener man ikke direkte teknologiske løsninger, men teknologi knyttet til kommunikasjonsverktøy vil i gjeldende grad påvirke kommunikasjonen mellom aktørene. Et aspekt er å snakke slik at man forstår hverandre, men et annet aspekt er de faktiske måtene man kommuniserer gjennom. Utfordringer i



tiden ligger opp mot teknologiens utfordring og dette skaper på mange måter andre problemstillinger enn redningstjenesten har stått ovenfor før. På grunn av at redningstjenesten består av mange forskjellige aktører ser man at den består av nesten like mange ulike teknologiske løsninger, jfr. modell 1 ovenfor. Datasystemer, kommunikasjonssystemer og kartsystemer er noe av det som skal koordineres i aksjon. Dette skaper utfordringer for samhandlingen. En innsatsleder (se figur 1 ovenfor) betegner i et av intervjuene utfordringen på en måte som er bredt representert i redningstjenesten:

*”Det kan være et problem at vi har forskjellig teknologi. De frivillige kan komme med avanserte kart og søkeutstyr som politiet bare kan drømme om.”*

Et stort tiltak som i vesentlig grad er ment å styrke samvirke og god kommunikasjon i den norske redningstjenesten er det nye nød nettet. Behovet for nytt radiosamband er begrunnet i daglige operative hensyn i nød- og beredskapsstatene, nødvendig utskifting av gammelt utstyr og ønske om å styrke samfunnets sikkerhet og beredskap. Samling av alle virksomheter med beredskapsmessige oppgaver i et felles nett vil bidra til å effektivisere nød – etatenes arbeid, slik at samfunnet står bedre rustet til å møte større ulykker og eventuelle terroraksjoner, og dermed øke folks trygghetsfølelse uavhengig av hvor man bor ([www.dinkom.no](http://www.dinkom.no)).

Per dags dato er utbyggingen av nettet i en utprøvningsfase, og det er ikke formelt vedtatt at nettet skal utbygges videre. Det er heller ikke på nåværende tidspunkt klart hvem som får være med i nød nett utenom nød – etatene selv. Debatten går nå på et politisk plan hvor vidt de frivillige og andre aktører får del i nettet og hvordan utgiftene ved deltakelse skal dekkes. Noen vil hevde at dersom de frivillige ikke er inkludert i planene om videre nød – nett vil man slå foten under hele samvirke prinsippet. Nød nettet kan i seg selv bli et sentralt verktøy for å sikre koordinering på tvers av ulike organisasjoner. Det hevdes i Direktoratet for nødkommunikasjon at:

Selv om det i hovedsak er nød- og redningsetatene og redningstjenesten som er vurdert som brukere i første omgang, er det rett å se på andre viktige samfunnsfunksjoner og beredskapsorganisasjoner på et senere tidspunkt. Eksempel på potensielle brukere av nød nettet kan være: Frivillige

hjelpeorganisasjoner, Forsvaret, Tollvesenet, Sivilforsvaret og Industrivernet. Det er ingen tvil om at samfunnet vil få gevinst av at flere brukargrupper vert knytte til nød nettet. Nettet vil vise sin praktiske nytte ved store hendelser der det kreves samarbeid på tvers av organisatoriske grenser ([www.dinkom.no](http://www.dinkom.no)).

Som vi hevdet i teoridelen handler kommunikasjon om at det sendes en melding eller et budskap fra en sender til en mottaker. Når meldingen når mottaker må den tolkes før det kan komme noe resultat. Første betingelse er at mottaker må oppfatte og identifisere meldingen og finne ut hva den handler om. For at sender og mottaker skal være i stand til å forstå hverandre forutsettes det som nevnt at de har visse felles kanaler, det vil si at de har et felles kodespråk (Raaheim 2004).

Jeg spurte informantene mine om hvordan de opplever kommunikasjonen når de deltar i aksjoner. Svarene samsvarer i stor grad og tyder på at det er viktige utfordringer å gå løs på. Som en av dem sa:

*”Hvordan samhandlingen mellom oss i KO fungerer, varierer fra veldig bra til heller dårlig. Det er veldig avhengig av innsatslederens lederstil”.*

Samtidig understrekes betydningen av tilliten:

*”Vi har samarbeidet før og møtes i neste aksjon med et uformelt hei, og en klapp på skulderen”.*

Denne felles erfaring og kompetansebaserte tillit kan bidra til at det utvikles felles tilnærminger på tross av ulike persepsjoner på tvers av ulike aktører. Dette skal vi se vider på i det følgende.

## **6.2. Ulike aktører, ulik persepsjon**

I forbindelse med kommunikasjon er også persepsjon viktig, for persepsjon kan være grunnlag for at et budskap blir tolket på en bestemt måte. Når vi snakker om

kommunikasjon og samhandling er vi inne på at alle aktører er forskjellige, har forskjellig måte og se verden på, og å uttrykke seg på. Dette henger sammen med hvordan vi opplever situasjonen og verden rundt oss. For å arbeide vellykket sammen i en prosjektorganisasjon er det viktig å være bevisste på at aktørene opplever en og samme situasjon på forskjellig måte.

I intervjuene spurte jeg om aktørene følte at de forstod hverandre. Flere fra de profesjonelle nevnte at de ikke alltid klarte å oppfylle de frivilliges forventninger.

*”Forventninger til politiet kan være urealistiske. Det kan være et stort gap mellom det som forventes og det som lar seg gjøre”.*

Et annet utsagn illustrerer likevel at slike forventninger kan håndteres innenfor denne typen prosjektorganisering:

*”I KO handler det jo gjerne om å fordele teig. Hundefolkene er opptatt av å komme seg fort og først ut i forhold til spor. Dette læres etter hvert. Jeg mener vi forstår hverandre. Det er et godt samarbeid. Med tida har det blitt en åpnere kanal aktørene i mellom. Frivillige blir nok mer hørt nå. Dersom en fagleder politi trenger råd støtter han seg på de andre faglederne.”*

At aktørene i stor utstrekning forstår hverandres tankegang bekreftes av flere av informantene, her en som er representativ i så måte:

*”Jeg opplever at aktørene forstår godt hverandres tankegang og hver enkelt aktør, sine roller.”*

En annen beskriver godt hvordan gode prosesser utvikler seg i en slik prosjektorganisering.

*”Ikke alltid full forståelse, men kommer likevel alltid til enighet. Det er ikke alltid alle vet hvor deres plass er. At der er en leder som er klar, gjør ting lettere. Jeg får ofte gehør for mine meninger. Jeg prøver å være klar.”*

At persepsjoner som i utgangspunktet kan være ulike lar seg forene i felles forståelse og handling, har nok som modell 2 indikerte en nær sammenheng med tillitsstrukturer som har vokst fram gjennom lang tid. Dette skal vi se nærmere på nå.

### **6. 3. Tillit mellom aktørene i redningstjenesten**

Mer enn mange andre steder er det her viktig med tillit til de man skal samhandle med. Dette fordi vi snakker om nødssituasjoner. Ofte er risiko i prosjektorganisering knyttet opp mot kostnader, blant annet fordi man gjerne snakker om bedrifter. Ledere i en redningstjeneste har en rolle der han/hun må ta avgjørelser som kan være avgjørende for mennesker som er i fare. Det finnes også en rekke avgjørelser som må tas der en må vurdere om det er fare for aktørenes egen sikkerhet. Dette blir en helt annen type risiko, men tilliten er like avgjørende.

Et vesentlig moment i teorier rundt tillit er det at tillit skapes over tid. Men hvordan foregår tillit i redningstjenesten når personer møtes i en allerede stresset situasjon og samarbeidet skal begynne med en gang? Veldig mange aktører møter hverandre for første og siste gang akkurat under samhandlingen. Det er derfor ofte ikke mulig å få til noe langsiktig forhold som kan bygge opp tillit. Noen steder er aktørene de samme i flere aksjoner og der vil det være mulig å lage relasjoner og bygge tillit over tid. Når man møter en person for samhandling for første gang må man basere oppfatningen av vedkomne på noe annet. Her blir teorien om kompetansebasert tillit særlig relevant.

Tilliten avhenger ikke bare av person men av den organisasjonen vedkommende presenterer. Kompetansebasert tillit innebærer at den som har tillit føler seg sikker på at personen man har tillit til, vet hva han eller hun snakker om, og at det er verdt å lytte og å lære fra vedkommende. Tillit handler også om å være bevisst sin rolle og sitt ansvar, og samtidig å være seg bevisst hvilke forventninger andre har til en og jobben en gjør. Kompetansebasert tillit er også en funksjon basert på det man har hørt, lest og sett. Kompetansebasert tillit bygges derfor på omdømme. Omdømme kan forstås som et produkt som består av en viss enighet om holdning, evaluering og verdier som knyttes til en organisasjon.

Et utdrag fra Kalstadstuen (red.) (2010, 23) peker på noe vesentlig om dette:

Organiseringen er godt kjent og innarbeidet. Skarpe kanter har blitt slipt vekk. Både de medvirkende parter og de som trenger assistanse er klar over hvordan det hele fungerer og hvor de skal henvende seg for å få hjelp. Opplegget har gått inn i ryggmargen på folk.

Forfatterne peker dermed på et svært relevant trekk ved forholdet mellom aktør og system: ”Opplegget har gått i ryggmargen på folk.” Alle er klar over hvordan det fungerer. Kjennskapen til systemet og kjennskapen til hverandre er bygget opp gjennom lang tid og mange hendelser. Tilliten har derfor bygget seg opp, mellom aktørene og mellom aktørene og samfunnets syn på systemet.

Når en person fra Redningshundene møter en innsatsleder i KO har ikke den personen nødvendigvis tillit som enkelt individ. Men innsatslederen vet hva Redningshundene står for. Han har forventninger om hva vedkommende kan prestere på bakgrunn av uniformen eller logoen som vedkommende bærer. Dette er kompetansebasert tillit i praksis. En innsatsleder under en leteaksjon sier det slik:

*”Dere som kan dette med hund, hvor mener dere at det er mest naturlig å begynne å lete?”*

I mine samtaler med de forskjellige aktørene har jeg spurt dem om tillit og hvordan de oppfatter dette temaet. En av informantene sa dette:

*”På grunn av at vi bor i en liten by har vi begynt å kjenne hverandre. Tilliten ble satt i den første store aksjonen. Dette har ført til at politiet er opptatt av at det er jeg som er der. Tilliten går på meg som person. De vet lite om hvilke kurs og formell kunnskap jeg sitter på. Jeg opplever ikke at tilliten avhenger så mye av organisasjonen. Jeg føler at tilliten bygges mer og mer for hver aksjon. Utfordringen er at de får den tilliten til de andre i organisasjonen.”*

Mens en annen som ikke hadde de samme relasjonene sa dette:

*”I KO kjente jeg ingen, men vi stolte på at vi alle visste hva vi snakket om. Vi hadde jo ikke tid til å kartlegge bakgrunnen og kompetansen til de andre. Uttalte de seg om noe taktisk måtte man ha tro at de har noe å bidra med.”*

Tillit kan ikke reguleres av posisjoner. Det må bygges inn i relasjoner. Ledere som er trygge nok til å spørre sine medarbeidere om råd og hjelp, viser avhengighet og demonstrerer likeverdighet, involvering og medansvarlighet som er grunnsteiner i tillitsbyggende ledelse (Spurkeland 2005).

Lederens rolle er viktig for at samhandlingen skal fungere. Noen svarte dette om lederens rolle:

*”En leder kan ha lite kunnskap om feltet, men må kunne lede.”*

En annen av informantene mente dette:

*”En nyutdannet betjent har ofte en tendens til å overlate søksplanleggingen til oss, frivillige mens en med mer erfaring legger ofte en plan for hvordan han ønsker å gjennomføre aksjonen.”*

Jeg var ut fra modell 2 opptatt av å finne ut hvor mye aktørene kunne om hverandre. Dette varierer mye fra sted til sted og fra organisasjon til organisasjon. En av informantene ordla seg slik om dette:

*”Etter å ha vært med i redningstjenesten i så lang tid har jeg opparbeidet meg stor kunnskap om de lokale aktørene i redningstjenesten. Når det gjelder aktører som sjelden operer i vårt nærområde er nok kunnskapen heller manglende. Dette fordi kunnskapen stort sett er opparbeidet i møte med aktørene på aksjoner”*

En leder i politietaten formulerte seg slik om kunnskapsnivået til de andre aktørene:

*”Dersom vi i politietaten produserer nok innsatsledere er vi på god vei til å ha god nok kompetanse om de andre aktørene”.*

Felles for alle jeg snakket med var at de følte det var mye tillit redningstjenesten, men det var forskjeller i forhold til hvor vidt dette gikk på person eller organisasjon. Tillit i redningstjenesten bygges derfor over tid, enten relasjoner mellom personer, eller kompetansebasert tillit bygget på organisasjonenes omdømme.

#### **6.4. Beslutninger**

I teorien om beslutningstaking legges det som vi kartla vekt på at det er avgjørende hvor beslutningsmyndigheten er plassert. Nettopp dette har vært og er et vesentlig moment i redningstjenestens organisering. De kaller det for nærhetsprinsippet og det sier at kriser skal håndteres på lavest mulig nivå. Det vil dermed si at redningstjenesten bruker desentralisert beslutningsmyndighet.

For eksempel innehar nødetatene brann, helse og politi alle nødvendige fullmakter for å iverksette akutte tiltak når liv og helse er truet.

De overordnede prinsippene om ansvar, nærhet og likhet ligger til grunn for alt nasjonalt sikkerhets- og beredskapsarbeid i fred. Nærhetsprinsippet innebærer at kriser organisatorisk skal håndteres på et lavest mulig nivå men behovet for en helhetlig og samordnet krisehåndtering går imidlertid ikke på tvers av nevnte prinsipper for krisehåndtering.

([www.regjeringen.no](http://www.regjeringen.no))

I følge Jacobsen og Thorsvik (2005) fører beslutninger på dette nivået til at kommunikasjon og informasjon flyter lettere og det er lettere å utnytte kunnskap fra ulike steder i organisasjonen. Beslutningene blir gjerne tatt av de som må leve med resultatet og dette skaper høyere motivasjon enn beslutninger tatt sentralisert. I følge Stewart (1993)

har beslutninger tatt desentralisert gjerne større sjanse til å være realistiske og bli tatt raskere. Det mest gjeldene for redning vil være at avgjørende beslutninger blir tatt av de som har erfaring om lokale forhold. De som ser været og forholdene med sine egne øyne og som kjenner omgivelsene, er de som beslutter. Prinsippet blir fulgt i praksis og ser ut til å fungere.

Ulempene med desentralisert beslutning er at perspektivet kan bli snevert og at toppledelsen, som i de fleste tilfeller her vil være hovedredningssentralen, kan miste kontrollen over situasjonen og oversikten over beslutninger som blir tatt.

Etter å ha observert under aksjoner på Hovedredningssentralen er min personlige oppfatning at de ansatte der innehar stor grad av kompetanse. I tillegg ligger Hovedredningssentralene langt fremme når det gjelder teknologi. Jeg opplever at Hovedredningssentralen i de fleste tilfeller delegerer mye til Lokal redningssentral, men har et godt overordnet perspektiv. Det ser derfor ut som utfordringen med at beslutninger tas på lavest mulig nivå, altså å miste oversikten og kontrollen, er ivarettatt. Tett kommunikasjon mellom HRS og LRS vil føre til at man på alle nivå har god oversikt og kontroll på situasjonen.

At en leder er bevisst på hvem han har med å gjøre og er bevisst på samhandlingens kompleksitet er avgjørende. Den øverste operative lederen i aksjon er innsatsleder. Det stiller store krav til innsatslederen både med hensyn til situasjonsvurdering, beslutningstaking, kommunikasjon, samvirke og samarbeid. En innsatsleder bør være bevisst på at aktørene har forskjellig opplevelse av situasjonen.

Når flere etater og organisasjoner er involvert i håndteringen av en og samme hendelse, vil koordinering og samvirke mellom etatene være nødvendig for at håndteringen skal bli vellykket. Det må skaffes en felles forståelse av situasjonen og de behovene som eksisterer, og oppgavene de ulike etatene gjennomfører må samkjøres.

I en studie av arbeidet i operasjonssentre i USA kom fram til at det var tre typer utfordringer knyttet til samhandling i krisesituasjoner (Militello, Patterson, Bowman, & Wears, 2007). En utfordring var knyttet til at de som var representert i operasjonssentrene hadde varierende kunnskap og erfaring med krisehåndtering, slik at det ble problemer med



tillit og samarbeid mellom ulike personer. En annen utfordring var problemer med å opprettholde en felles forståelse av situasjonen. Etter hvert som kommunikasjonskanalene ble overbelastet, begynte informasjonsflyten å stoppe opp. En tredje utfordring var ujevn arbeidsbelastning og kommunikasjonsforstyrrelser. Dette var knyttet til ujevn flyt av informasjon ut fra kjernepersonene i operasjonssentrene. Studien er relevant fordi den nevner de samme kriteriene som gjelder for redningstjenesten i Norge. En informant beskriver utfordringen på en treffende måte:

*”Veldig ofte litt uorganisert og forvirret stemning. At folk er erfarne og vet hva de skal gjøre er avgjørende. En avgjørende suksessfaktor er at man kommer i gang og at det ikke blir for mye venting.”*

## **6.5. Hvordan foregår læring og kunnskapsoverføring i redningstjenesten?**

Som utviklet i modell 2 er en av utfordringene i integrert prosjektorganisering hvordan man skaper kunnskapsoverføring og læring i en kompleks og delvis temporær organisering. Det har da også vært fokus på øvelse og læring i redningstjenesten de siste årene. I ”What if”- rapporten er flere av anbefalingene og forslagene til tiltak rettet mot felles læring.

Det finnes i dag ingen faste møteplasser mellom alle som har ansvar for redningstjeneste. Det er ingen felles faglig standarder og det er stor variasjon fra redningsaksjon til redningsaksjon hvordan innsatsen koordineres og ledes – ikke minst når det gjelder tilgjengelige lokale ressurser. (What if 2007)

Det er derfor i for liten grad etablert mekanismer og kanaler for spredning av ”best practice”.

Samvirke prinsippet er truet av at blant annet den frivillige redningstjenesten har begrensede muligheter til å delta i øvelser,

møtevirksomhet og prosjektarbeid. Utfordringen i følge rapporten er nivået på samhandling, felles standarder og planverk mellom de ulike aktørene i og under redningssituasjoner samt klart behov for en felles grunnutdannelse. Med god kommunikasjon og erfaringsutveksling mellom de ulike aktørene i redningstjenesten – vil gjøre den norske redningstjenesten en enda bedre beredskap i den store sammenheng” (What if 2007).

Flere av intervjuobjektene mine understreker dette, og en av dem sa dette om kontakt med andre utenfor aksjon:

*”Det er nok her redningstjenesten har det største forbedringspotensialet. Det blir ofte slik at hver enkelt aktør har nok med å holde i gang sin egen drift uten å tenke så mye over hva de andre driver med. En bedre samhandling her vil helt sikkert bidra til å gjøre alle bedre og til å gjøre det enklere for hver enkelt organisasjon å holde driften i gang.”*

I 2008 ble det lagt frem en stortingsmelding om samvirke og samordning. Denne forteller at det er fokus på felles planlegging, forbygging og øvelser, noe som stimulerer til læring og øker muligheten til å finne ”best practice”:

En viktig del av Justisdepartementets samordningsrolle er å legge til rette for felles planleggingsgrunnlag for arbeidet med sikkerhet og beredskap i ulike sektorer. Denne stortingsmeldingen setter fokus på forebygging og øvelse. Det har blitt lagt vekt på planlegging og gjennomføring av øvelser på lokalt, regionalt, nasjonalt og internasjonalt nivå. Soria Moria – erklæringen peker på at dagens sikkerhetsutfordringer i mindre grad enn tidligere er knyttet til militære trusler. Mulighetene for større miljø- og naturkatastrofer, storulykker og terroranslag innen ulike sektorer av samfunnet har blitt større (St.meld. nr. 22 (2007- 08) Kap 3.3.3.2)

I en tidligere stortingsmelding fra 2001 – 2002 reises også behovet for bedre planlegging for igjen å kunne styrke læringen i tjeneste, men de konkrete anvisningene på hvordan dette skal løses mangler i stor grad, og er lite relatert til de organisasjonsfaglige begrepene som er gjennomgående i denne studien.

I krise nødvendiggjøres at ulike myndigheter må planlegge og håndtere ekstraordinære situasjoner innenfor eget ansvarsområde. Det er behov for at det planlegges etter et felles mønster, og at tiltak som iverksettes er koordinerte. God beredskap stiller derfor krav til at beredskapsarbeid er godt samordnet (St. meld. nr 17. (2001-2002) Kap 1.2)

Øving og aktivitet varierer mye fra sted til sted. Det finnes et kurs som er spesielt ment for å bedre samhandlingen mellom aktørene og kurset holdes av sivilforsvaret. Kurs i samvirke på skadested er utarbeidet mellom Justis- og politidepartementet, Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap og samarbeidende beredskapsetater. Hovedmålet med kurset er å dyktiggjøre personer som innehar lederroller i de etater som deltar ved større ulykker. Kursene gjennomføres med fylkesvise geografiske begrensninger slik at kursdeltakerne får mulighet til å treffe og bli kjent med og øve sammen med innsatspersonell som de kan møte i innsats senere.

Kurset omhandler emnene organisasjonskunnskap, kommunikasjon og samband, HMS på skadested, media, emosjonell oppfølging, etterarbeid på skadested og utøvelse av operativ ledelse. Målet med kurset er at etter endt kurs skal deltagerne være i stand til å gjennomføre operative og taktiske innsatsvurderinger, og gjennom tverrfaglig ledelse samhandle med andre etater/organisasjoner. Det er mange tiltak som blir satt i gang for å bedre samvirke på forskjellige nivåer i redningstjenesten. I 2004 startet en prosjektgruppe med representanter fra Justis- og politidirektoratet, Sosial- og helse direktoratet, Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap, Hovedredningssentralene og FORF med å utarbeide en håndbok for redningstjenesten.

I 2008 ble ”*Håndbok for redningstjenesten*” sendt ut på høring til aktørene. Håndboken sier noe om redningstjeneste generelt, men hoveddelen av boka handler om landredning. Formålet med boken var å gi ut en håndbok som ville gi mer detaljerte retningslinjer og

være et oppslagsverk for alle som medvirker i redningstjenesten. Den er ment å være en veileder, norm og en lærebok. Utgaven er etter å ha blitt sendt ut på høring enda ikke godkjent. Det er ventet at det snart skal komme en ny kongelig resolusjon om redningstjenesten.

Et av resultatene som kom ut av rapporten "What if" var at Justis- og politidepartementet i 2009 vedtok at det skulle dannes et Nasjonalt Redningsfaglig Råd. Rådet er ment som en arena for å utveksle erfaring og informasjon med målsetting om å styrke redningstjenesten og samvirke mellom de relevante aktørene. Bidra med faglig kvalitativ utvikling av redningstjenesten og å støtte Justisdepartementet med råd og informasjon. Rådet har en viktig rolle som møteplass for aktørene, men er enda i en oppstartsfase. Utfordringen med tiltak som dette er å få de forskjellige aktørene til å se på seg selv som en del av en stor enhet og å arbeide i samme retning. Her uttrykkes igjen en av styrkene, eller mulighetene, ved å videreutvikle en integrert prosjektorganisering, slik det er fanget opp av en av informantene.

*"Mye av det vi gjør er erfaringsbasert. Vi er ikke så opptatt av formaliteter og prosedyrer".*

Evaluerings blir ofte gjort når noe går galt og er ikke bestandig knyttet til læring. Det er viktig at det ikke bare blir evaluert i negative hendelser, men også lærende evalueringer når ting går bra.

Et av de sentrale punktene vi viste til i teoridelen, var at for å oppnå god læring er det viktig å danne en kultur og struktur og ha ressurser til å støtte kontinuerlig læring (Filstad 2010). Alle informantene mine var enige i at det var behov for mer øving og kontakt mellom aktørene utenfor aksjon. Kontinuerlig læring vil være en måte å styrke redningstjenestens yteevne i fremtiden.

For å oppsummere, knyttet til modell 2, en utfordring at det ikke finnes tid og arenaer for å møtes og å øve utenfor aksjon, noe som hadde ført til bedre læringsprosesser og kunnskapsoverføringer. Det er stor variasjon på aktivitet mellom aktørene utenfor aksjon fra sted til sted. Det varierer fra hyppig til svært sjeldent. Å legge til rette for at

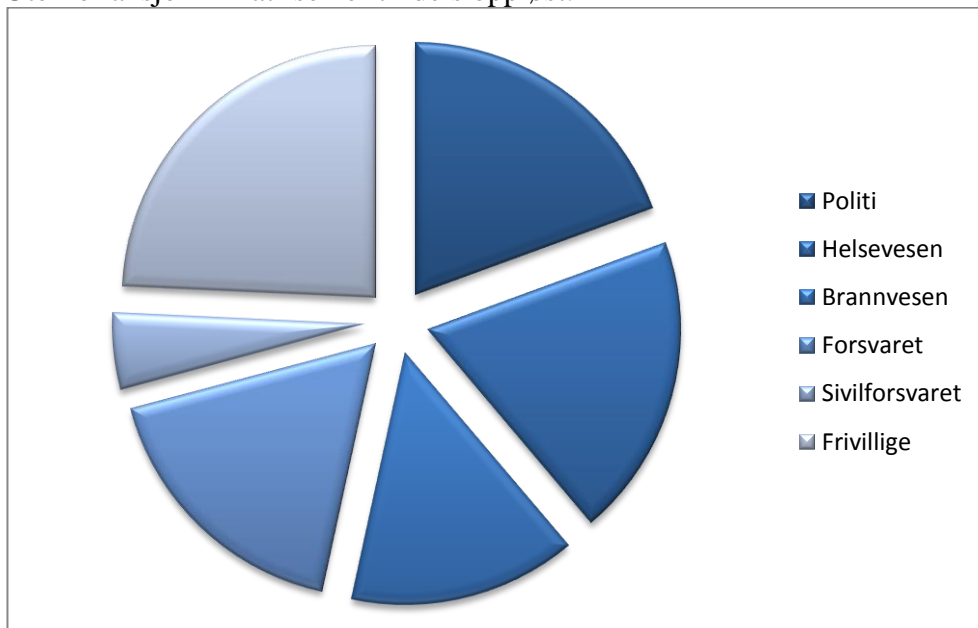
kontinuerlige læringsprosesser får plass i redningstjenesten, og for et større fokus på å dele erfaring for å finne ”best practice”, vil kunne styrke samhandlingen.

Læring, evaluering og mekanismer for å finne ”best practice” kan likevel ha en bakside. For mye fokus på standardisering vil kunne hemme fleksibiliteten (se igjen modell 2). Nøkkelen til overlevelse er heller å utvikle gode læringsprosesser enn å utarbeide detaljerte handlingsplaner, da dette fremmer ledelsens mentale kapasitet, tillit og fleksibilitet, som igjen gjør redningstjenesten bedre rustet til neste oppdrag.

Visjonen for å styrke handlingen i fremtiden kan illustreres i modellen nedenfor (modell 3). At aktørene ser på seg selv som en del av en større helhet ikke bare under aksjon men hele tiden. Og at kommunikasjon, læring og tillit, kontinuerlig er til stede mellom alle redningstjenestens ledd.

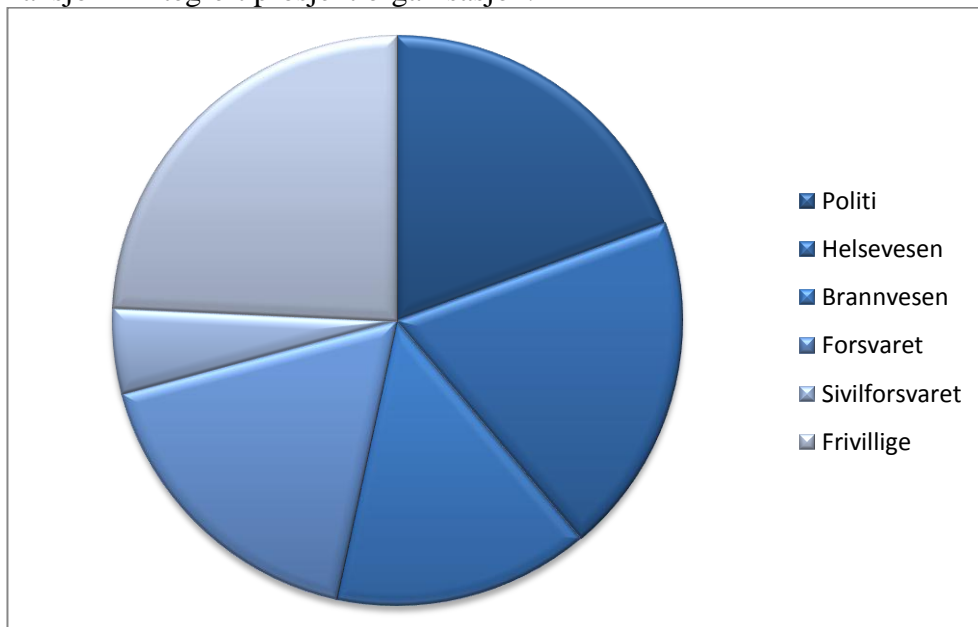
## 6.6. To matriser i redningstjenestens organisering. Modell 3.

Utenfor aksjon – matrisen er til dels oppløst.



Vi ser her hvordan matrisen oppløses mellom aksjon, mens målsetningen relatert til de mulighetene som ble utviklet i modell 2, best kan tilstrebes gjennom en utvikling av den integrerte prosjektorganiseringen, der matrisen igjen føyer seg sammen.

I aksjon – integrert prosjekt organisasjon.



## **7. Konklusjoner**

I generasjoner har vi i Norge hatt tradisjon for å hjelpe hverandre dersom noen er i nød. Den idealistiske tanken om å hjelpe andre står høyt i samfunnet vårt og er med på å motivere de som driver med redningstjeneste.

I oppgaven min har jeg analysert et fenomen der mange organisasjoner samhandler og danner en slags organisasjon. Redningstjenesten har sin egen logo og er lovregulert. Likevel hevdes det i denne studien at den ikke er en organisasjon i tradisjonell forstand. Fra et organisasjonsteoretisk perspektiv har jeg valgt å kalle redningstjenesten for integrert prosjektorganisasjon. Det er en organisasjon som oppstår når det er fare for menneskeliv. Målet med samhandlingen er alltid å redde mennesker fra død og skade. Når målet enten er nådd, eller det ikke lenger er håp om å nå dette målet, avsluttes arbeidet og man kan si at matrisen oppløses. Slik gjentas dette kontinuerlig.

Organisasjonsteorier omhandler gjerne enkeltstående organisasjoner eller prosjekter som er over når målet er nådd og ikke gjentas. Likevel blir teorier om prosjektorganisering gjeldende også for norsk redningstjeneste. Teoriene som har blitt vektlagt her sier som følger:

God kommunikasjon mellom aktørene er en avgjørende faktor for suksess.

At man bevisst ivaretar gode kommunikasjonskanaler og bruker et felles språk som alle aktørene skjønner styrker samhandlingen. Aktørene opplever kommunikasjonen som god og lite formell. Det er likevel utfordringer i forhold til mye støy. Med støy i denne sammenheng menes utfordrende miljø, forskjellig persepsjon og forskjellige teknologiske løsninger.

Aktører i redningstjenesten har forskjellig bakgrunn. Hvilken organisasjon de kommer fra og hvilke erfaring de sitter på, er med å avgjøre hvordan de opplever situasjonen. I teorien kalles dette persepsjon og omhandler at en og samme hendelse kan oppleves på helt forskjellig måte. Aktører ser ting på forskjellig måte og vektlegger ulike forhold. At deltakerne har forskjellig persepsjon er en styrke på den måten at noen ser ting andre ikke ser. Man kan for eksempel finne et bredere spekter av løsninger. Utfordringen med sprikende oppfattelse av situasjonen er muligheten for misforståelser. Dette igjen stiller

krav til god kommunikasjon. Ut i fra undersøkelsene mine virker det som om aktørene er opptatt av en sterk leder som er åpen for innspill. God ledelse og fri kommunikasjonsflyt vil kunne løse utfordringer med ulik persepsjon. God kommunikasjon både skaper og forutsetter gjensidig tillit til den man kommuniserer med. Tillit og kommunikasjon har vært nøkkelbegrepene i denne oppgaven. Tilliten mellom aktørene må anses som god.

Det kan virke som det er en sammenheng mellom størrelsen på lokalsamfunnet og betydningen av relasjoner. Tilliten er i større grad basert på relasjoner på mindre steder, der det ofte er de samme personene som møtes om og om igjen og som også kan kjenne hverandre fra før. På steder der aktørene møtes for første gang er tilliten basert på andre kriteri, og studien viser at kompetansebasert tillit her spiller en nøkkelrolle. Det kommer derfor frem at noe av tilliten er knyttet opp mot relasjoner til enkeltpersoner, mens noe er knyttet opp mot kompetansebasert tillit, nærmere sagt tillit basert på hvilken organisasjon du kommer fra. Uansett er tilliten bygget opp over tid. Tilliten mellom aktørene og idealismen om målet – å redde liv – er den grunnleggende pilaren som holder det komplekse systemet norsk redningstjeneste sammen som et svært bestandig fenomen.

Diskusjon om hvordan denne tjenesten er tilpasset endringer i samfunnet og fremtidens krav til tjenesten må ta form innenfor organisasjonsfaglige begrep og forståelser. Denne forståelsen er viktig å gjøre eksplisitt og teoretisk forankret. På denne måten kan studien bidra til at aktørene, når de skal reformere deler av systemet, ikke står i fare for å overse viktige mekanismer som binder dette komplekset sammen. Disse mekanismene har jeg i denne oppgaven konkludert med er tillit, god kommunikasjon og et felles mål.

Selv om det kan avdekkes betydelige framtidig utfordringer, spesielt knyttet til læringsarenaer, er den spesielle integrerte prosjektorganiseringen tilpasset norsk kultur, geografi og dugnadsånd. Den er både knyttet opp mot klare formelle strukturer og mot fleksible og uformelle koordineringsmekanismer. Den har vokst fram gjennom en lang historie, historien representerer i seg selv en kontinuitet i dette samspillet, eller i den særegne samvirkemodellen jeg har utforsket i denne studien.

Hva så med problemstillingen knyttet til effektivitet, som ble reist innledningsvis? Som utgangspunkt for å vurdere dette spørsmålet utviklet vi en modell som indikerte sentrale utfordringer og muligheter i denne forme for organisering. Modellen viser at effektivitet er



knyttet til god *kommunikasjon* og informasjonsflyt mellom aktørene i en kompleks organisering med uklare grenser, etablering av helhetsperspektiv og en felles *persepsjons* forståelse mellom aktørene, og som det er understreket over *tillit* i en organisering som er delvis temporær. Modellen ledet også til spørsmål ved hvordan en slik organisering kan bygge opp en god rolleavklaring og funksjonelle *beslutnings*strukturer, og betingelsene for kunnskapsoverføring og læring.

Modellen indikerer dermed også forutsetninger for effektivitet eller yteevne – nemlig en utvikling innenfor pilarene i samvirkemodellen. Samvirkemodellen, om enn ikke perfekt, viser at det er et stort potensial i å utnytte informasjonsflyt og kommunikasjonen som ofte er uformell. Organiseringen kan gi stor fleksibilitet, tverrfaglig kompetanse og tilpassingsevne. Videre framhever modellen den tverrfaglige kompetansen i prosjektorganisasjoner, som gir større muligheter for å løse komplekse oppgaver og nå mål enn en enkel organisasjon alene. Tverrfaglig kompetanse og stor grad av lokalkunnskap gir mulighet for funksjonsdyktige beslutningsstrukturer nær problemet og utvikling av uformelle koordineringsmekanismer. De frivillige er spesialister, uunnværlige sådanne, i redningstjenesten. Det legger grunnlag for et utstrakt offentlig – frivillig samvirke.

Vi kan dermed konkludere med at økt yteevne i framtidige omstillinger er knyttet til relasjonelle forhold dypt forankret i tradisjoner i det norske samfunnet. Vider forskning vil kunne gå dypere inn i om nye trekk ved samfunnet vil sette samvirkemodellen på prøve, og hvordan disse utfordringene kan løses til det beste for samfunnet og enkeltindividet.

## Litteraturliste

- Argyris, Chris og Schön, Donald. 1974. *Theory in practice. Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey – Bass Publishers
- Byrkjeflot, Haldor (red). 1997. *Fra styring til ledelse*. Bergen - Sandviken: Fagbokforlaget
- Cheng, Eddie W. L, Li, Heng og Love, P. E. D. 2001. Establishment of critical success factors for Construction partnering. *Journal of management in Engineering*. Cowan et el.
- Filstad, Cathrine. 2010. *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget
- Giddens, Antohny. 2009. *Sociology*. Cambridge: Polity Press. UK.
- Grindheim, Jan E. (2010). *I menneskenes og samfunnets tjeneste. Nasjonalforeningen for folkehelsen 1910 – 2010*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønmo, Sigmund. 2004. *Samfunnsvitenskapelig metoder*. Bergen: Fagbokforlaget
- Haugland, Sven A. 1996. *Samarbeid, allianser og nettverk*. Oslo: Tano Aschehoug
- Hellevik, Ottar. 1991. *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap*. Oslo: Universitetsforlaget
- Holter, Harriet og Kalleberg, Ragnvald. 1996. *Kvalitativ metode i samfunnsforskning*. Oslo: Universitetsforlaget
- Jacobsen, Dag Ingvar og Thorsvik, Jan. 2005. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget
- Justis- og politidepartementet. 1959. *Innstilling fra utvalget til å utrede spørsmålet om koordinering av redningstjenesten*. Oslo: Justis- og politidepartementet.
- Justis- og politidepartementet. 2007. Stortingsmelding nr 22 (07-08) *Samfunnssikkerhet – veien til et mindre sårbart samfunn*. Oslo: Justis- og politidepartementet.
- .
- Kalstadstuen, Arne (red) 2010. *Den norske redningstjenesten og Hovedredningssentralen 40 år. Jubilumsutgave*. Oslo: Justis- og politidepartementet.
- Kaufmann, Geir og Kaufman, Astrid. 2006. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlag

- Kgl. res. 4. juli 1980. *Organisasjonsplan for redningstjenesten i Norge*. Oslo: Justis- og politidepartementet.
- Kolltveit, Bjørn. 1997. *Prosjektorganisering. Ledelse og gjennomføring*. Bergen. Norges handelshøyskole.
- Kvale, Steinar og Brinkmann, Svend. 1999. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Kulø, Odd, Tronstad, Stein, Gladsø, Ola og Halvorsen, Jon. 2007. *What if – hva om ingen gjorde noe? Status, utfordringer og tiltak for den frivillige redningstjenesten*. Oslo: Justis- og politidepartementet.
- Lincoln, Yvonna og Guba, Egon. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, Calif: Sage
- McAllister, Daniel J. 1995. *Affect – and cognition -based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*. Georgetown University.
- Militello LG, Patterson ES, Bowman L, Wears R. 2007. *Information Flow During Crisis Management: Challenges to coordination in the emergency operations center*. Cognition.
- NOU 2001: 31. *Når ulykken er ute – Om organisering av operativ ledelse – og beredskapsressurser*
- Repstad, Pål. 2007. *Mellom nærhet og distanse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Ringdal, Kristen. 2007. *Enhet og mangfold: samfunnsvitenskaplig forskning og kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget
- Røkenes, Odd Harald og Hanssen, Per Halvard. 2002. *Bære eller bryte: kommunikasjon og relasjon i arbeid med mennesker*. Bergen: Fagbokforlag.
- Ryen, Anne. 2002. *Det kvalitative intervjuet: fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget
- Selle, Per. 1996. *Frivillige organisasjoner i nye omgivelser*. Bergen: Alma Mater
- Senge, Peter. 1991. *Den femte disiplin. Kunsten å skape den lærende organisasjon*. Egmont Hjemmets Bokforlag
- Spurkeland, Jan. 2005. *Relasjonskompetanse*, Oslo: Universitetsforlag.
- Stacey, Ralph, Griffin, Douglas and Shaw, Patricia. 2000. *Complexity and management*. Taylor & Francis/Books
- Stewart, V. 1993. *Spräng byråkratin – Förnya företaget*, Svenska Dagbladets Förlags AB

St. meld. nr. 86 (1961-62) *Samordning av redningstjenesten*. Oslo: Justis- og politidepartementet

Thagaard, T. 1998. *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen - Sandviken: Fagbokforlaget.

Torvatn, Ann-Marit og Solli, Ivar. 1989. *Målrettet kommunikasjonsarbeid og prosjektarbeid*. Oslo: NKI-forlaget

Westhagen, Harald. 1984. *Prosjektarbeid, styring, organisasjon, ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Wollebæk, Dag, Selle, Per og Strømsnes, Kristin. 2008. *Endringsprosesser i norsk frivillighet: en kunnskapsoversikt: rapport til Kultur og kirke departementet i forbindelse med kunnskapsoppsummering knyttet til frivillighetsarbeid*.

Wollebæk, Dag og Selle, Per. (2002). *Det nye organisasjonssamfunnet. Demokrati i omforming*. Bergen: Fagbokforlaget

Wæraas, Arild. 2004. *Den karismatiske offentlige organisasjon*. Doktoravhandling, Universitetet i Tromsø

#### Nettreferanser:

<http://no.wikipedia.org/wiki/Dugnad> (lest 03.10.10)

<http://www.dinkom.no/default.asp?pub=0&sub=74&labb=no> (lest 12.04.11)

<http://www.redningsnett.no/Redningstjenesten> (lest 20.05.11)

[www.forf.no](http://www.forf.no)

[www.hovedredningssentralen.no](http://www.hovedredningssentralen.no)

[www.politiet.no](http://www.politiet.no)

[www.redningsnett.no](http://www.redningsnett.no)

[www.regjeringen.no/nb/dep/jd.html](http://www.regjeringen.no/nb/dep/jd.html)

## Vedlegg 1.

### De profesjonelle aktørene

#### Politiet

Personell	Ca 11.000.
Stasjonering	Dekker hele landet og er organisert i 27 politidistrikt, sysselmann på Svalbard og ca. 375 politistasjoner og lensmannsdistrikt. Hvert politidistrikt har sin egen operasjonssentral som er døgnbemannet.
Materiell	Biler, snøscootere, merke- og sperremateriell, lett redningsutstyr, ett helikopter og hunder for søk.
Oppgaver	Skadestedsledelse av søke- og redningsaksjoner. Søk med hunder. Registrering av alle involverte – uskadde, skadde og døde. Avsperring og kontroll til skadestedet. Informasjon til presse og pårørende.

#### Helsevesenet og ambulansetjenesten

Personell	Totalt ca. 100.000, derav ca. 12.000 leger, 1.200 heltids- og 1.100 deltidsansatte i ambulansetjenesten.
Stasjonering	Over hele landet ved sykehus og ambulansestasjoner. Helsevesenet har døgnbemannede AMK (Akuttmedisinsk kommunikasjonsentral)
Materiell	Avansert akuttmedisinsk utstyr, førstehjelpsmateriell, ca. 600 bilambulanser og ca. 50 båtambulanser.
Oppgaver	Medisinsk behandling på skadested og transport fra skadested til sykehus

### Statens luftambulanse

Personell	Ambulansehelikoptrene er normalt bemannet med flyger, lege og redningsmann. Helikoptrene har i tillegg til akuttmedisinsk utstyr også muligheter til å ta med seg redningsteknisk utstyr. Ambulanseflyene er bemannet med spesialsykepleiere og lege ved behov.
Stasjonering	Ambulansehelikopterbaser: Tromsø, Brønnøysund, Trondheim, Ålesund, Førde, Bergen, Stavanger, Arendal, Ål, Lørenskog og Dombås. Ambulanseflybaser: Kirkenes, Alta, Tromsø, Bodø, Brønnøysund, Ålesund og Gardermoen.
Materiell	Helikoptrene som benyttes i Luftambulansetjenesten er middelsstore, noe som gjør at de trenger liten plass for å lande. Flyene som benyttes i Luftambulansetjenesten har plass til 2 – 3 bårpasienter. Helikoptrene og flyene er utstyrt med utstyr for bl.a. avansert medisinsk behandling.
Oppgaver	Akuttmedisinsk behandling på skadestedet og rask transport til sykehus

### Brannvesenet

Personell	Ca. 2.600 heltidsansatte og 10.000 deltidansatte brannmenn.
Stasjonering	Ca. 350 brannvesen kommunale og interkommunale brannvesen over hele landet. Utvalgte steder har også utrykningsteam for brannbekjempelse på skip.
Materiell	Brannbiler, redningsbiler av forskjellige typer, tungt redningsutstyr og røykdykkermateriell.
Oppgaver	Brannbekjempelse og redning ved transport- og industriulykker, Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap administrerer ordningen med skogbrannhelikopter i sommerhalvåret.

### Luftforsvaret

Personell	Ca. 5.500, hvorav ca 150 ved 330 skvadronen (redningshelikopterskvadronen).

Stasjonering	Redningshelikoptrene er stasjonert på Rygge, Sola, Ørland, Bodø, Banak/Lakselv og Florø fra 01.01.2009. Luftforsvaret har middelstunge helikoptre og overvåknings-fly som kan brukes til søk.
Materiell	Redningshelikoptrene er bemannet med lege og redningsmann i tillegg til et flymannskap på 4 personer. Luftforsvaret har også et antall fly og helikoptre av forskjellige typer og størrelser som kan benyttes i redningstjenesten.
Oppgaver	Søk, redning og transport

### **Sjøforsvaret/Kystvakten**

Personell	Ca. 4.300 i Sjøforsvaret, ca. 500 i Kystvakten
Stasjonering	Sjøforsvaret har sin hovedbase på Haakonsvern (Bergen). Kystvakten operer kontinuerlig mellom Svalbard og Sør- Norge. Den indre kystvakt opererer langs kysten
Materiell	Sjøforsvaret har flere typer fartøyer som kan gjøre innsats for redningstjenesten. Noen av fartøyene har også helikoptre om bord.
Oppgaver	Søk, redning og OSC-funksjon (on scene coordinator).

### **Hæren/Heimevernet**

Personell	Hæren 18.000, HV ca. 600 (mobiliseringsstyrke 50.000).
Stasjonering	Stående avdelinger, skole- og øvingsavdelinger mange steder i landet.
Materiell	Hunder for søk, tungt og lett transportmateriell, beltegående kjøretøyer, bergingsbiler, tungt anleggsmateriell, ambulanser, sykehusenheter, avansert kommunikasjonsutstyr og forpleiningsutstyr.
Oppgaver	Søk og redning, sanitet, transport, forpleining og kommunikasjon.

### **Sivilforsvaret**

Personell	250 fast tilsatte ved distriktskontorene, 8000 tjenestepliktige og ytterligere 8000 i krigsreserven.
Stasjonering	20 distrikter på landsbasis, 3 skoler, 5 leire, 115 fredsinnsettingsgrupper i kommuner over hele landet.
Materiell	Brannvern- og redningsmateriell, sanitetsutstyr, ordensmateriell og sambandsutstyr.
Oppgaver	Søk og redning, innsats ved transport- og industriulykker, sanitet og ordenstjeneste.

<http://www.redningsnett.no/Redningstjenesten/Organisasjoner-i-redningstjenesten/Offentlige-etater>



## Vedlegg 2.

### De frivillige aktørene

#### De alpine redningsgruppene

Personell	Ca. 200 kvalifiserte medlemmer
Stasjonering	Godkjente grupper i Tromsø, Svolvær, Bodø, Romsdal, Sunnmøre, Nord-Gudbrandsdal, Ringerike/Østlandet og Rogaland.
Materiell	Spesialutviklet utstyr for effektiv atkomst i bratt og utsatt terreng.
Oppgaver	Uthenting av personer fra utilgjengelige områder, eventuelt i samvirke med helikoptre.

#### Norsk Grotteforbund

Personell	Ca. 150 medlemmer.
Stasjonering	Dekker hele landet med hovedvekt på Nord-Trøndelag, Nordland, Troms hvor 99 % av grottene i Norge er lokalisert.
Materiell	Over 600 m statisk tau, 2 redningsbårer spesiallaget for grotteredning, ledere, heatere, forankringsutstyr, og annet utstyr beregnet for bruk under jorden.
Oppgaver	Uthenting av skadde fra grottesystemer.

#### Norsk Aero Klubb – Flytjenesten

Personell	Ca. 250 flygere i 29 flyklubber.
Stasjonering	Klubbene finnes fra Tromsø i nord til Kjevik i sør. Hele Sør-Norge opptil Namsos kan nås innen 30 minutters flytid med fly fra NAK.

Materiell	Hver av flyklubbene som er med i flytjenesten har ett fl y som primært benyttes til oppdrag. Dette er fire seters småfly med hjulunderstell. I tillegg har flyklubbene ca. 100 andre fl y som kan stilles til disposisjon.
Oppgaver	Søk i åpent fjellterreng og områder med mye myr og vann, også søk langs veier og strender og i vanskelig tilgjengelig terreng. Søk etter nødpeilesendere.

### Norges Røde Kors Hjelpekorps

Personell	12.000 godkjente hjelpekorpsmedlemmer
Stasjonering	320 Røde Kors Hjelpekorps over hele landet
Materiell	Røde Kors Hjelpekorps disponerer førstehjelpsutstyr, sambandsutstyr, utstyr for søkning, skredsøkeutstyr, dykking og bratt/glatt lende, flere typer biler (mannskapsbiler og ambulanser), snøscootere, ATV og båter.
Oppgaver	Innsats ved ulykker og katastrofer, ettersøkinger i skog, vann og skred, transport av pasienter, evakuering og førstehjelp.

### Norsk Folkehjelp Sanitet

Personell	Ca. 2.000 autoriserte medlemmer.
Stasjonering	72 sanitetsgrupper rundt om i landet.
Materiell	Sanitetsgruppene har kart, kompass, samband, transportutstyr, snøscootere, ATV, sanitets- og førstehjelpsmateriell og annet nødvendig utstyr.
Oppgaver	Innsats ved ulykker og katastrofer, ettersøkinger i vann og skred, transport av pasienter, evakuering og førstehjelp.

### Norske Redningshunder

Personell	Ca. 1.000 medlemmer med 95 godkjente lavinehunder og 84 godkjente ettersøkningshunder og 8 godkjente ruinsøkehunder.
Stasjonering	Norske Redningshunder er landsdekkende inndelt i 17 distriktsområder.
Materiell	Nødvendig materiell for hundetjeneste og personlig utstyr.
Oppgaver	Rask utrykning ved snøskred i samarbeid med helikoptre. Ettersøkning på barmark (sporsøk) og i ruiner (eks. sammenraste bygninger).

### Norsk Radio Relé Liga Sambandstjenesten

Personell	Ca. 3.500 medlemmer
Stasjonering	Medlemmene er organisert i ca. 80 lokale grupper over hele landet.
Materiell	Ca. 80 automatiske reléstasjoner for VHF og UHF telefoni på høytliggende steder over hele landet, et stort antall automatiske noder for datakommunikasjon, gruppelokaler med komplette radiostasjoner og antenneanlegg for HF, VHF og UHF samband. Enkelte grupper har installert egne antenner på de lokale politistasjoner og sykehus, feltmessig radioutstyr.
Oppgaver	Radioamatørtjenesten disponerer en rekke frekvensbånd fra mellombølge - til mikrobølgebåndene som muliggjør samband over nær sagt en hver distanse og under alle forhold. Det ytes tjenester for politiet og enkelte grupper har også samarbeidsavtaler med de lokale hjelpekorps.

### Rovernes Beredskapsgrupper

Personell	Ca. 100 medlemmer
Stasjonering	Rovernes beredskapsgruppe er på følgende steder – Tromsø, Bergen, Kristiansand, Follo og Nedre Buskerud.
Materiell	Beredskapsgruppene har kart, kompass, samband, transportutstyr, snøscootere, sanitets- og førstehjelpsmateriell og annet nødvendig utstyr.

Oppgaver	Innsats ved ulykker og katastrofer, ettersøkninger i vann og skred, transport av pasienter, evakuering og førstehjelp for pasienter og pårørende.

### **Redningsselskapets Sjøredningskorps**

Personell	Ca. 750 medlemmer
Stasjonering	Sjøredningsskorps finnes på 14 forskjellige steder i Norge (Oslo, Vestfold, Kristiansand, Mandal, Stavanger, Bergen, Gulen og Solund, Måløy, Romsdal, Trondheim, Femunden og Mjøsa).
Materiell	Hvert sjøredningskorps disponerer en redningsbåt i Simradklassen som har en maxfart på 35 knop. Båtene er bl.a. utstyrt med mobiltelefon, VHF radio, VHF peiler, radar, brannpumper, lensepumper, slepelinor og førstehjelpsutstyr.
Oppgaver	Søk og redning ved ulykker på sjø og vann

<http://www.redningsnett.no/Redningstjenesten/Organisasjoner-i-redningstjenesten/Frivillige-organisasjoner>

### Vedlegg 3.

#### **Hovedredningssentralene**

Vi har to hovedredningssentraler i Norge. En på Sola og en i Bodø.

Hovedredningssentralene er alltid bemannet med minst to redningsledere.

Redningsledelsen ved hovedredningssentralene består av politimesteren i henholdsvis Stavanger og Bodø som leder, samt representanter fra Forsvaret, Telenor, lufttrafikkjenesten og helsevesenet. Redningsledelsens rådgivere består av representanter for Losvesenet, Havnevesenet, Fyr- og merkevesenet, Skipskontrollen, Sivilforsvaret, Brannvesenet, Helsevesenet, Norges Røde Kors, Norsk Folkehjelp, Norsk Selskap til Skipbrudnes Redning, Norges Fiskarlag, Norsk Sjømannsforbund, Det norske maskinistforbund, Norsk Styrmandsforening, Norges Skipsførerforbund, Fraktefartøyenes Rederiforening, Ruteskibenes Rederi- forening, Norges Rederforbund og Skipsfartens Arbeids giverforening, utpekt av vedkommende institusjon eller organisasjon. Redningsledelsens faste medlemmer varsles ved større redningstilfelle og orienteres om mindre redningstilfelle. De innkalles ved redningsaksjon - eventuelt sammen med en eller flere rådgivere. I tillegg er det utpekt en rekke rådgivere som kan tilkalles etter behov. Det er også etablert en presseseksjon og pårørendeseksjon ved hovedredningssentralene. Hovedredningssentralene skal avholde regionale øvelser for eget ansvarsområde og føre tilsyn med lokale redningssentralers øvelsesvirksomhet.

#### **De lokale redningssentraler**

De lokale redningssentraler (heretter benevnt LRS) består av en redningsledelse med politimesteren som formann. Redningsledelsen er sammensatt av representanter for Brannvesenet, Helsevesenet, Losvesenet, Havnevesenet, Forsvaret, Televerket og lufttrafikkjenesten (når det innenfor vedkommende politidistrikt er opprettet en flyredningssentral), utpekt av vedkommende departement. Politimesteren kan etter behov også peke ut rådgivere fra andre institusjoner.

De lokale redningssentraler benytter for øvrig i nødvendig utstrekning politiets personale underlagt politimesteren i samsvar med tjenesteordningen i politiet for øvrig.

De lokale redningssentraler varsler uten opphold vedkommende hovedredningssentral ved et hvert mulig redningstilfelle. Inntil hovedredningssentralen treffer annen bestemmelse leder og koordinerer den lokale redningssentralen aksjonen.

#### Vedlegg 4.

### **Intervju for masteroppgave om den norske redningstjenesten.**

#### Innledning:

1. Hvilken rolle har du i den norske redningstjenesten? (organisasjon, stilling/verv)
2. Hvor lenge har du hatt denne rollen og hvor mye erfaring har du fra redningsaksjoner med aktører fra andre organisasjoner?

#### Undersøkelse:

3. Hvordan opplever du å samarbeide med andre mennesker fra andre organisasjoner under en aksjon?
4. Hvordan opplever du å bli møtt når du ankommer en aksjon?
5. Hvordan vil du definere stemningen blant faglederne under en aksjon?  
Formell/uformell?
6. I hvilken grad mener du at aktørene forstår hverandres tankegang? (Felles fagspråk.)
7. Hvilken kunnskap mener du selv at du har om de andre aktørene?

8. Mener du at det er en forskjell mellom det å forholde seg til en frivillig aktør eller en profesjonell aktør?
9. Hvilken kunnskap tror du at de har om deg?
10. I hvilken grad er du kjent med redningstjenestens oppbygging, historie og prinsipper?
11. Mener du at den norske redningstjenesten fungerer i dag?
12. Har du noen form for kontakt med andre aktører i redningstjenesten utenfor aksjon?

Takk for hjelpen!